

## **Literacia Empresarial Portuguesa em Ferramentas de Gestão**

Por

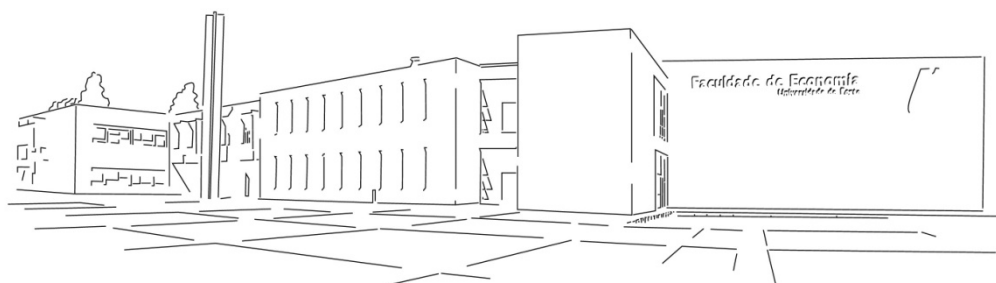
**André Ribas**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em  
Economia e Administração de Empresas

Orientadora:

Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

Setembro  
2015



## **Nota Biográfica**

André Ribas nasceu a 30 de Março de 1983, em Barcelos, sendo licenciado em Gestão pela Universidade do Minho (curso de 2003 a 2008).

Em 2008 percebeu que a sua formação teria que passar pela Faculdade de Economia do Porto, adquirindo numa fase inicial alguma experiência, foi admitido no Mestrado em Economia e Administração de Empresas em 2011.

Em 2015 apresenta a dissertação “Literacia Empresarial Portuguesa em Ferramentas de Gestão” para conclusão do Mestrado e obtenção do grau Mestre.

## **Agradecimentos**

Professora Raquel,

Agradeço a coragem de encarar-me com otimismo, acreditando e fazendo-me acreditar neste trabalho. Pela sua disponibilidade para me orientar e para me criticar construtivamente, orientando-me no sentido certo, desde a "tempestade" em que nos conhecemos, até à bonança calorosa. Pela simpatia, dedicação e paciência nos esclarecimentos, a minha enorme gratidão.

Senhora Professora Raquel Meneses, muito obrigado.

Aos meus amigos do Mestrado de Economia e Administração de Empresas, agradeço a sentida amizade que recordarei sempre com o brinde da confraternização.

Um forte abraço.

Aos meus queridos pais, que sempre confiaram e acreditaram em mim ao longo da vida e que nunca colocaram em causa a minha formação, sacrificando muitas vezes outros prazeres mundanos.

Pela amizade e motivação, amor e carinho.

Vocês são a minha mais valiosa energia.

Para sempre e como sempre, obrigado.

Vera,

Pelo amor e consolo, carinho e compreensão, obrigado.

Pela dedicada atenção no tempo que abdicaste por mim, que não seja sentido como desperdiçado, pois compensar-te-ei por ele. E que as minhas mais amáveis palavras de gratidão te correspondam no amor que mereces.

Verinha, um Grande Beijo.

## **Resumo**

O presente trabalho surgiu com a tomada de consciência da necessidade de gestores aptos e ricos em conhecimentos de administração e gestão de empresas.

O estudo desenvolvido pela Bain & Company, de 2012, mostra quais as dez ferramentas de gestão mais populares, para a globalidade dos gestores a nível mundial, não se focando concretamente num país, ou região, daí a curiosidade sobre o nível de literacia dos gestores Portugueses.

Foi levada acabo uma revisão da literatura sobre essas dez ferramentas mais populares desse estudo, de forma a conhecê-las e compreendê-las e seguidamente foram realizadas oito entrevistas, para conhecer de forma direta e concreta, numa pequena amostra, como eram geridas as empresas dos entrevistados e que conhecimentos teriam em ferramentas de gestão. Esta parte exploratória qualitativa serviu para dar enquadramento ao estudo quantitativo.

Mais tarde foi alargada a amostra e realizado um inquérito por questionário, com perguntas que advinham da revisão da literatura e das respostas às entrevistas, de forma a obter resultados mais consistentes e abrangentes dos diversos gestores, dos diversos setores de atividade.

As conclusões deste trabalho culminam na resposta à pergunta fundamental desta dissertação: "Qual o nível de literacia dos gestores portugueses, em ferramentas de gestão?" parecendo a resposta francamente positiva. Da mesma forma, encontrou-se uma correlação, entre o nível de literacia e o nível de escolaridade dos inquiridos, com alguma significância.

## **Abstract**

This work began with the awareness of the need for qualified managers, rich in knowledge and business management.

The study conducted by Bain & Company, 2012, shows the ten most popular management tools, to the full range of global managers, not focusing specifically in a country or region, emerging the curiosity about the literacy level of Portuguese managers.

It was taken a literature review, on these ten most popular tools of this study, in order to know and understand them. Then, eight interviews were conducted to know in a concrete way, on a small sample, how the respondents companies have been managed and what was the knowledge level in management tools of those respondents. This exploratory qualitative part served to frame the quantitative study.

It was later extended in a bigger sample, conducted in a survey with questions that were derived from the literature review and from the interviews, in order to achieve more consistent and comprehensive income of the various managers, of the various activity sectors.

The conclusions of this work culminate in answer the fundamental question of this work: "What is the literacy level of Portuguese managers in management tools?" which appeared to be a very positive response. Similarly, a correlation was found between the literacy level and the education level of respondents, with some significance.

# Índice

1 - Introdução.....	8
2 – Revisão da Literatura.....	11
2.1 - Planeamento Estratégico: .....	12
2.2 - Gestão de Clientes: .....	13
2.3 - Questionários de Opinião aos Colaboradores .....	14
2.4 – Benchmarking.....	15
2.5- Balanced Scorecard .....	16
2.6 – Análise das Competências Nucleares.....	17
2.7 – Outsourcing .....	18
2.8 - Programas de Gestão da Mudança .....	20
2.9 – Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	21
2.10 - Definição da Missão e Visão.....	22
2.11 - Conclusão .....	23
3 – Metodologia .....	25
3.1 - Metodologia Qualitativa .....	25
3.2 - As Empresas .....	27
4 - Resultados .....	30
4.1 - Discussão dos Resultados .....	31
4.2 – Resultados NVivo .....	34
5 – Questionário .....	37
5.1 – Constituição do Questionário.....	37
5.2 – Obtenção dos Resultados.....	40
5.3 - Descrição da Amostra .....	41
5.3 - Construção das Escalas .....	47
5.3.1 - Escala de Literacia .....	47
5.3.2 - Escalas de Importância .....	49
5.5- Exploração de possíveis correlações.....	51
5.6 – Conclusões.....	56
5 - Conclusões Finais .....	57
6 - Anexo 1: Perguntas para as entrevistas: .....	60
7 - Anexo 2: Respostas às perguntas da entrevista.....	61
8 - Anexo 3: Questionário .....	84
9 - Anexo 4: Análise de dados do Questionário .....	92

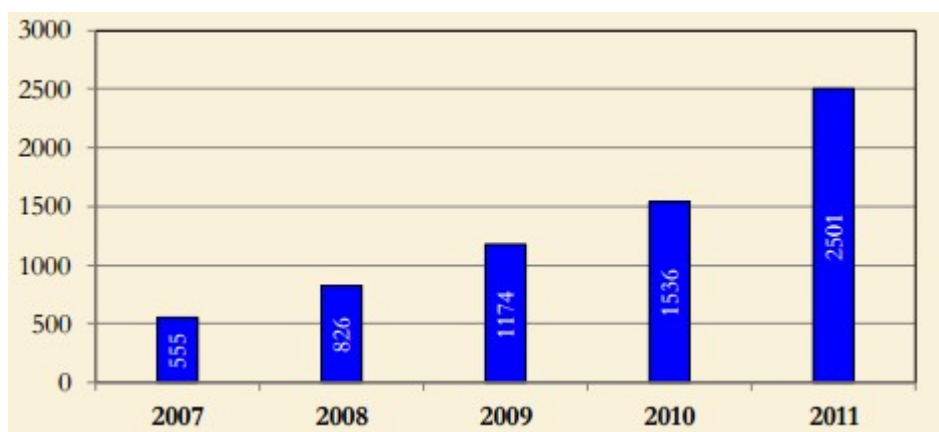
10 - Bibliografia: .....	115
--------------------------	-----

## 1 - Introdução

Os conhecimentos de Gestão ajudam as empresas a ultrapassar mais rapidamente as contrariedades que têm que enfrentar, ou a solucionar problemas emergentes. A Gestão tenta, pois, ajudar na tomada de decisões pela aplicação de uma aproximação científica na abordagem aos problemas que envolvem fatores quantitativos (Hillier, 2003), socorrendo-se, para tal, de várias ferramentas.

No período compreendido entre 2007 e 2011 em Portugal várias empresas faliram, entraram em insolvência, ou iniciaram processos de *bailout*, originando uma quebra severa no tecido empresarial português, diversas perdas para os vários *stakeholders*, assim como *downsizing* e *turnover*, (Direção-Geral da Política de Justiça, DGPI, Estatísticas trimestrais sobre processos de falência, insolvência e recuperação de empresas 2007-2011, 2012).

Figura 1: Insolvências decretadas nos tribunais judiciais de 1ª instância



Fonte: DGPI, Estatísticas trimestrais sobre processos de falência, insolvência e recuperação de empresas 2007-2011, 2012

De acordo com Thompson Jr. (2008), os gestores defrontam-se com três perguntas base ao analisarem as perspetivas de negócio das empresas: Qual a situação atual da empresa? Qual a direção da empresa a partir desse ponto? De que modo deve chegar lá? A resposta às duas primeiras perguntas força os gestores a avaliarem as condições do setor e as pressões competitivas, o desempenho atual da empresa e a sua posição no mercado, pontos fortes e pontos fracos, obrigando-os a tomar decisões e escolher o caminho a seguir, a estrutura a montar e as delimitações do negócio. Já a resposta à última pergunta carece do mesmo nível de esforço, onde os gestores são desafiados a executar uma estratégia capaz de deslocar a organização do ponto “A” até ao ponto “B”.



Para tal, será necessário que os gestores detenham um alto nível de conhecimentos, já que a gestão é um conjunto vasto de conhecimentos e de técnicas, baseadas em fundamentos científicos, que promovem a deslocação das empresas de um determinado ponto para outro (Hillier, 2003).

Muitas dessas técnicas apoiam-se em ferramentas de gestão, dando corpo e suporte a decisões, que com expectativas mais realistas, os gestores adotam na condução de negócios, não em função apenas das receitas e do crescimento dos lucros, mas em funções estratégicas e de longo prazo (Rigby e Bilodeau, 2013).

Será importante identificar as ferramentas de gestão mais populares, as mais conhecidas e as mais usadas, por parte dos gestores e administradores das empresas. Na sua caracterização será mencionada a sua adaptabilidade a diferentes empresas, ou setores, uma vez que as mesmas ferramentas não surtem efeitos idênticos em todas as empresas, ou em todos os setores (Rigby e Bilodeau, 2013).

São esses conhecimentos de gestão, dos gestores de empresas, que a presente dissertação visa examinar, nomeadamente ao nível dos conhecimentos das ferramentas de gestão usados para fomentar o desenvolvimento e crescimento das empresas, assim como utensílios estratégicos para contrariar tendências negativas, aproveitando oportunidades de mercado e maximizando lucros e crescimento nas empresas.

Para atingir esse objetivo foi feita uma revisão de literatura, passando pela noção e utilidade de cada um das dez ferramentas mais populares no estudo da Bain & Company. Posteriormente foram realizadas entrevistas a alguns gestores de empresas de diferentes setores. Cada entrevista foi analisada com a ajuda do programa NVIVO, facilitando a análise qualitativa das entrevistas. Após esta fase e usando como ponto de partida os seus resultados e a revisão de literatura, foi elaborado um questionário dirigido aos gestores em geral. A partir da análise das suas respostas pode-se compreender qual o nível de literacia empresarial dos gestores portugueses.

A presente dissertação está dividida em cinco secções, a primeira constituída pela revisão de literatura, com a apresentação das dez ferramentas mais populares do estudo da Bain & Company. A segunda secção corresponde à análise das entrevistas realizadas e suas conclusões parciais mais relevantes, seguindo-se a terceira secção com a implementação de um questionário dirigido aos gestores e respetiva análise. Os resultados obtidos complementam as conclusões das entrevistas na quarta secção. A

quinta secção apresenta as conclusões finais, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 2 – Revisão da Literatura

A Bain & Company ao longo dos últimos anos vem debruçando-se sobre as ferramentas de gestão que são usadas pelos gestores nas empresas. O primeiro estudo foi levado a cabo há vinte anos, através de um inquérito, tendo como objetivo estudar os comportamentos e atitudes dos gestores numa gama completa de ciclos económicos, focando-se essencialmente nas 25 ferramentas de gestão (Figura 2) mais populares, (Bain&Company,2013).

Quadro 1: Os 25 Ferramentas de Gestão mais populares

❖ Balanced Scorecard	❖ Ferramentas de Decisão Certas	❖ Lealdade e Satisfação
❖ Benchmarking	❖ Downsizing	❖ Plano de Contingência
❖ Base de Dados	❖ Questionários de Opinião	❖ Programas Meios Comunicação Social
❖ Reengenharia de Processos	❖ Fusões e Aquisições	❖ Alianças Estratégicas
❖ Programa Gestão Mudança	❖ Missão e Visão	❖ Planeamento estratégico
❖ Redução de Custos	❖ Inovação	❖ Gestão da Cadeia de Abastecimento
❖ Competências Nucleares	❖ Outsourcing	❖ Gestão da Qualidade
❖ Gestão de Clientes	❖ Otimização de Preços	❖ Orçamento Base-Zero
❖ Segmentação de Clientes		

Fonte: Ferramentas adicionadas ao questionário de 2013, Bain & Company's, 2013

Em 2013, a partir destas 25 ferramentas, através de um inquérito dirigido aos executivos de várias regiões do mundo, sobre o que lhes vai na mente, os seus comportamentos e atitudes, a Bain & Company<sup>1</sup> chegou à conclusão que as 10 ferramentas de gestão mais populares eram:

1- Planeamento Estratégico

2- Gestão de Clientes

<sup>1</sup> A Bain & Company é uma das principais empresa de consultadoria do mundo, que trabalha com grandes empresas mundiais, ajudando os seus executivos a tomar melhores decisões e implementa-las aolongo de 40 anos de existência.

- 3- Questionários de Opinião aos Colaboradores
- 4- Benchmarking
- 5- Balanced Scorecard
- 6- Análise das Competências Nucleares
- 7- Outsourcing
- 8- Programas de Gestão da Mudança
- 9- Gestão da Cadeia de Abastecimento
- 10- Definição da Missão e Visão

Fonte: Bain & Company guide, 2013

## **2.1 - Planeamento Estratégico:**

Planeamento Estratégico é um processo abrangente que visa determinar como um negócio deve ser para que atinja da melhor forma os objetivos estabelecidos. Avalia também o potencial de negócio e vincula os seus objetivos às ações e aos recursos necessários para os alcançar. O Planeamento Estratégico traduz um processo sistemático de perguntas e respostas às questões mais críticas colocadas pela equipa de gestão, em especial a, quem toma as grandes decisões ao nível de comprometimento e afetação de recursos (Collis, Daniel J. et al. 2008).

Para que um Planeamento Estratégico seja bem-sucedido deve mencionar a missão, a visão e os valores fundamentais do negócio, assim como potenciais negócios no mercado, explorando as suas ameaças e oportunidades. Deve definir as prioridades atuais e futuras de segmentos de clientes-alvo e, analisar as forças e as fraquezas da empresa em relação à concorrência, definindo que elementos da cadeia de valor a empresa deve fazer e quais deve comprar. Deve também identificar e avaliar estratégias alternativas, desenvolver um modelo de negócio rentável e vantajoso em relação à concorrência, definindo expectativas interessantes, claras e convincentes de negócio para os *stakeholders*. Deve preparar programas e planos para implementação de estratégias, estabelecer estruturas de apoio organizacionais, processos de decisão, sistemas de informação, de monitorização de desempenho, controlo e contratação, assim como alocar recursos para desenvolver capacidades críticas, planear e responder aos imprevistos, contingências ou mudanças ambientais (Collins et al. 2008).

As empresas utilizam o Planeamento Estratégico para mudar a direção e desempenho do seu negócio, para incentivar a discussão sobre questões sensíveis e para criar um quadro comum para a tomada de decisões na organização, como a criação de um contexto adequado para as decisões orçamentais e avaliações de desempenho. Também utilizam o Planeamento Estratégico para a formação de gestores, para que estes tomem melhores decisões com a informação obtida, aumentando a confiança da direção e condução do negócio (Porter, 1996).

## **2.2 - Gestão de Clientes:**

Gestão de Clientes é uma ferramenta que as empresas utilizam para compreender as necessidades dos seus clientes ou grupos de clientes, respondendo rapidamente a essas necessidades. Este instrumento permite uma recolha alargada de dados dos clientes, permitindo utilizar estratégias com base nessa informação, criando a necessidade, ou o desejo, de determinado produto ou serviço nos clientes (George, 2004).

Os dados recolhidos na gestão de clientes são direcionados para ajudar a empresa a resolver problemas específicos operacionais, ajudando a colmatar as necessidades da cadeia de atividades, assim como a recuperar o anteriormente perdido para a concorrência. Assim, os dados obtidos, além de facultarem conhecimento das necessidades dos clientes, dão também informação quanto ao seu comportamento, permitindo adaptar o produto ou serviço a segmentos de clientes-alvo.

As informações recolhidas através da gestão de clientes geram, por vezes, soluções para os problemas fora do âmbito do marketing de uma empresa, como a gestão da cadeia de fornecimento e o desenvolvimento de novos produtos (George, 2004).

Para uma adequada utilização da gestão de clientes, exige-se que os gestores reconheçam os pontos sensíveis no ciclo de relacionamento com os clientes, ganhando vantagem competitiva, com a satisfação e fidelização dos seus clientes, promovendo soluções e recompensas financeiras internas aliciantes. Contudo, esses dados terão de ser avaliados para que se analise a conveniência dos mesmos (e o seu valor) para a empresa. Um outro aspeto prende-se com o facto do custo da formação para

implementação e uso deste instrumento de gestão, avaliando se os benefícios superam as despesas. Da mesma forma, deverão ser criados incentivos à participação dos colaboradores no programa de gestão de clientes, já que muitas empresas descobriram que realinhar a organização em torno do cliente, em prol do produto, melhora o sucesso da gestão de clientes como instrumento de gestão (Rigby et al. 2004).

Uma característica sensível deste instrumento prende-se com a medição do progresso e o seu impacto como instrumento viável à gestão. Além disso, o sistema de medição deverá ter em conta a própria rentabilidade do cliente, acompanhando-o e obtendo *feedback* da adequação dos serviços prestados, ou dos produtos disponibilizados. Posteriormente, as informações recolhidas deverão ser partilhadas com os colaboradores intervenientes (e outros), promovendo a participação futura (Rigby et al. 2004).

### **2.3 - Questionários de Opinião aos Colaboradores**

Os questionários de opinião dirigidos aos colaboradores têm como finalidade medir e conhecer o entusiasmo e o envolvimento destes no seu trabalho assim como, em termos globais, no trabalho da empresa. Colaboradores envolvidos emocionalmente e intelectualmente com os objetivos da empresa têm um melhor desempenho, enraízam a sua lealdade e denotam satisfação e apego ao seu posto de trabalho, aos seus colegas e à organização em si. Os questionários de opinião aos empregados ajudam a determinar a vontade dos empregados em ir além dos parâmetros básicos da sua função, podendo também ser usados para entender quais os fatores que exercem maior impacto sobre os trabalhadores, podendo reduzir os níveis de rotação e aumentando os níveis de retenção destes nas empresas (Fraser, 2010).

Os questionários de opinião aos empregados ajudam, assim, as empresas a identificar, junto dos seus trabalhadores, os seus pontos fortes e a construir sobre eles a sua força de trabalho e, desta forma, ganhar vantagem competitiva no mercado com a sua *pool* de talentos (Rigby e Bilodeau, 2013).

Os gestores de empresas, ao utilizarem estes questionários junto dos seus colaboradores, devem avaliar uma variedade de fontes de dados para obterem as informações necessárias ao reconhecimento das forças motrizes que sustentam as

empresas. Para tal, utilizam fontes de dados como inquéritos anónimos, sugestões voluntárias de funcionários, modelagem preditiva com base em pesquisas anteriores, discussões aprofundadas com os funcionários de alguns níveis hierárquicos e sociais. Através destas ferramentas, os gestores analisam o grau de comprometimento dos trabalhadores e a sua satisfação, podendo também medir o impacto dessa satisfação nos relacionamentos, nos valores, na sustentabilidade do seu empenho e no ambiente de trabalho (Fraser, 2010).

Encontrar a chave mestra dos fatores que motivam os trabalhadores através de um pequeno inquérito, produz maiores efeitos e dá uma perceção mais aproximada da realidade. Da mesma forma, pesquisas realizadas com alguma frequência, geraram um fluxo constante de informações, permitindo atualizações constantes e facultando mais ideias de melhoria.

Através desta ferramenta, os gestores podem certificar-se se o envolvimento dos seus trabalhadores é uma prioridade, assim como criar procedimentos confiáveis de resposta rápida a questões chave, situações adversas, ou incertas, dando posterior *feedback* (Funston, 2010).

## **2.4 – Benchmarking**

O *benchmarking* traduz-se, num processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993) ao serviço do cliente e à sua satisfação (Lepard, 1994), passando pelas operações (Shetty, 1993). Não se poderá dizer que o *benchmarking* constitui o único meio que permite a melhoria, sendo apenas uma das ferramentas disponíveis para o efeito.

Esta ferramenta melhora assim o desempenho, identifica e aplica as melhores práticas demonstradas para operações e vendas, fazendo os gestores comparar o desempenho dos seus produtos com os concorrentes, ou empresas líderes do setor, assim como internamente entre secções (Iacobucci, 2000).

O objetivo do *benchmarking* é encontrar exemplos de desempenho superior e compreender os processos e práticas de condução e desempenho, melhorando-o,

adaptando-o e incorporando cada vez melhores práticas nas operações da empresa, não por imitação, mas através da inovação (Iacobucci, 2000).

Para que esta ferramenta funcione corretamente será necessário que a empresa selecione um produto, serviço ou processo para aferir, assim como identificar os principais indicadores de desempenho a ter em conta. Será mais sensato escolher empresas, para avaliação, de uma área comparativa para que a recolha dos dados de desempenhos e práticas sejam fiéis à análise de dados, assim como a identificação de oportunidades de melhorias comparativas. Posteriormente, dever-se-á adaptar e implementar as melhores práticas, estabelecendo metas razoáveis, assegurando uma grande aceitação dos colaboradores da empresa (Iacobucci, 2000).

## **2.5- Balanced Scorecard**

O *balanced scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho (Kaplan, 1992). Os métodos usados na gestão do negócio baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP (SIG – Sistema Integrado de Gestão) como soluções de apoio, relacionando-a com a gestão de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias, implementados através de indicadores de desempenho, incluem a definição da estratégia empresarial, gestão do negócio, gestão de serviços e gestão da qualidade (Kaplan, 2002).

Esta ferramenta define o que significa gestão por objetivos, analisando também se a gestão está a atingir, ou não, os resultados pretendidos. O *balanced scorecard* traduz a missão e a visão da empresa, num conjunto de objetivos e medidas de desempenho que podem ser quantificados e avaliados. Estas medidas incluem, tipicamente, o desempenho financeiro, a valoração dos clientes, o desempenho do negócio, a inovação e o desempenho dos funcionários (Kaplan, 2006).

O *balanced scorecard* estabelece objetivos que apoiam a visão e a estratégia do negócio, desenvolvendo medidas eficazes e padrões significativos, que estabeleçam marcos de curto prazo e metas de longo prazo. Também se certifica da aceitação dos trabalhadores, em relação a estas medidas, metas e estratégia de negócio, recolhendo e



analisando dados de desempenho comparáveis com os resultados reais e com os desempenhos desejados, podendo tomar medidas para corrigir brechas desfavoráveis.

É adequado para criar e planejar orçamentos, sistemas de monitorização, comunicação e remunerações adequadas aos cargos e funções (Kaplan, 2006).

As empresas costumam usar esta ferramenta para esclarecer ou atualizar a estratégia do seu negócio, vinculando objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais. Desta forma as empresas conseguem acompanhar os elementos chave da estratégia de negócio, permitindo incorporar objetivos estratégicos nos processos de alocação de recursos, comparando geograficamente o desempenho de outras unidades de negócio. Também a usam como facilitador da mudança organizacional, fomentando a compreensão dos trabalhadores em relação à visão e estratégia corporativa (Kaplan, 2005).

## **2.6 – Análise das Competências Nucleares**

A competência da força de trabalho das empresas é uma proficiência profunda que permite demonstrar valor único aos seus clientes. Essas competências são articuladas e enquadradas no modelo de produção e negócio, segundo a aprendizagem coletiva da organização, especialmente no que se refere a coordenar diversas competências de produção na integração de múltiplas tecnologias (Alai, 2006).

Criando-se uma competência central organizacional, cria-se por consequência uma vantagem competitiva sustentável, que permite ramificá-la a vários mercados relacionados. Essas competências essenciais contribuem substancialmente para melhorias dos produtos e serviços das empresas, beneficiando os clientes. Desta forma as empresas passam a ter posse de um ativo de difícil imitação por parte da concorrência, permitindo às empresas que as detêm investir nos seus atributos distintivos, assim como definir estratégias que as unificam (Alai, 2006).

Para que este instrumento funcione plenamente, uma empresa deverá desenvolver as suas competências essenciais isolando as suas capacidades-chave e aprimorando-as, tornando-as, assim, pontos fortes. Desta forma, conseguem ter um nível de comparação que lhes permite assegurar que estão a desenvolver capacidades únicas, em relação a

outras empresas. Deverão, também, desenvolver uma mentalidade interna que reconheça que as diferentes características de cada cliente contam e têm valor, sustentando uma mutualidade de forças comuns valorizadas.

Será essencial estabelecer metas para a construção de novas competências, procurando alianças e acordos que poderão construir mais pontos fortes, para a organização, em áreas fundamentais. O incentivo à participação no desenvolvimento de competências dará maior alcance à empresa, através da comunicação, que deverá ser preservada, protegendo as competências base. Assim, por exemplo, enquanto expande o negócio para outros mercados, a empresa liberta recursos que poderão ser usados para aumentar e aprofundar mais competências essenciais (Alai, 2006).

As empresas utilizam as suas competências nucleares para projetar as suas posições estratégicas competitivas, capitalizando os seus pontos fortes ao mesmo tempo que unificam as suas unidades de negócio em unidades funcionais, que facultam a transferência de conhecimentos e competências entre elas. É assim facilitada a compreensão, por parte dos trabalhadores, das prioridades da administração e das decisões da alocação de recursos às diferentes áreas funcionais.

Este instrumento de gestão permite integrar o uso da tecnologia na realização de processos de negócios, ajuda a decidir quando fazer *outsourcing*, desinvestimentos e decisões de parceria, alargar o domínio de inovação da empresa de forma a gerar novos produtos e serviços, encontrar novos mercados (em especial os mercados emergentes), assim como melhorar a imagem da empresa e fidelizar os clientes (Prahalad, 1990).

## **2.7 – Outsourcing**

O outsourcing corresponde à subcontratação por motivos estratégicos, a outras empresas para que estas realizem a sua produção ou, outras atividades, como por exemplo, serviços de limpeza e manutenção. Ou seja, utiliza terceiros para realizar atividades de negócio não essenciais. A contratação de terceiros permite que uma empresa concentre os seus esforços nas suas competências essenciais (Brown, 2005).

A opção pelo outsourcing dá-se quando desta forma a empresa reduz os custos e melhora o desempenho da sua atividade. Assim, a empresa concentrando-se essencialmente nas suas competências nucleares, é mais eficaz e mais facilmente

controla todas as suas atividades de negócio, sem ter que dominar cada uma internamente (Brown, 2005).

Para que o outsourcing funcione, os gestores deverão determinar se o negócio em causa necessita da aplicação das suas competências essenciais, uma vez que é contraproducente terceirizar algo que cria vantagem competitiva exclusiva. Da mesma forma, será necessário avaliar o impacto financeiro de “mandar fazer fora”, uma vez que deverá ser vantajoso em termos de custos quando comparado com a opção de produzir internamente. Uma análise financeira completa deve incluir o impacto do aumento da flexibilidade produtiva, assim como a diminuição do tempo de resposta ao mercado. Por outro lado, os gestores também deverão avaliar os custos não financeiros do outsourcing, assim como as vantagens qualitativas benéficas à empresa, assegurando a minimização dos riscos que esta acarreta, já que de certo modo, existe sempre uma altura em todo o processo que a empresa fica dependente das competências de terceiros (Gottfredson, 2005).

Entre os benefícios incluem-se a capacidade de alavancar o conhecimento, junto de uma empresa especializada, assim como a libertação de recursos que estariam destinados a atividades não essenciais. Um risco importante a ter em conta poderá ser a crescente dependência da empresa em relação a uma outra, podendo limitar a flexibilidade de ações futuras. Para que se antecipe esta circunstância, uma boa escolha dos parceiros de outsourcing torna-se essencial, assim como os relacionamentos que se geram. A qualificação dos candidatos é importante na sua seleção que deve ser feita, de acordo com a eficácia demonstrada em “trabalhos-teste” e a capacidade de trabalhar de forma colaborativa, evidenciando um desempenho distintivo, de acordo com o estabelecido em diretrizes acordadas inicialmente (Gottfredson, 2005).

Na sua generalidade as empresas usam o outsourcing para reduzir os seus custos operacionais e incutir disciplina operacional, aumentando a produtividade e flexibilidade. Desta forma aproveitam a experiência e inovação de outras empresas especializadas, enquanto incentivam a utilização das melhores práticas demonstradas para atividades internas e, principalmente, evitam investimentos de capital em negócios que surgem e em que exista grande incerteza quanto à sua sequência futura (Gottfredson, 2005).

Embora listado pela Bain & Company o outsourcing não parece ser uma verdadeira ferramenta de gestão. Parece difícil enquadrá-lo como um utensílio de apoio

à gestão de análise, de visualização, de organização, de obtenção de dados ou de controlo, como é possível verificar nas outras ferramentas de gestão mencionadas. Parece mais adequado enquadrá-lo como parte da estratégia de gestão de uma empresa, uma vez que o outsourcing é uma decisão estratégica, possivelmente, após a obtenção e a análise de dados através de alguma ferramenta de gestão que indique ser a decisão mais vantajosa.

## **2.8 - Programas de Gestão da Mudança**

Um programa de gestão da mudança permite aos gestores de empresas ajudar os seus colaboradores na obtenção de sucesso, mostrando como lidar com mudanças derivadas de problemas que surgem, de estratégias que se criam, ou de situações empresariais que necessitem de mudar. O objetivo é ajudar que esta mudança ocorra preferencialmente de forma calculada, mitigando os seus riscos e controlando o seu progresso (Clark, 2008).

A alteração de programas de gestão possibilita às empresas controlar novos processos, que possam ser instalados, que tragam melhorias e benefícios corporativos. Esses programas envolvem a elaboração de planos de mudança organizacional, assim como a implementação de procedimentos que garantam o sucesso contínuo e futuro, que surgem de iniciativas e esforços de mudança dos colaboradores, criando um modelo que possa ser repetível (Clark, 2008).

As empresas usam programas de gestão da mudança para implementar estratégias de adaptação às mudanças dos mercados, com principal ênfase nas mudanças das necessidades dos clientes, das tecnologias e da concorrência. Também são usados estes programas quando a empresa passa por uma grande reviravolta estrutural, advinda de fatores extra negócio (como fusões/aquisições, alteração da estrutura acionista, etc), de forma a harmonizar a organização nos novos processos (Clark, 2008).

Durante a execução destes programas, os gestores devem manter-se concentrados nos objetivos da empresa, estabelecendo metas claras para todos, criando incentivos para garantir que os objetivos sejam alcançados, identificando e superando obstáculos que surjam. A identificação e consequente orientação dos colaboradores mais resistentes

à mudança é fundamental, trabalhando no sentido de medir e controlar os riscos da mudança, seguindo continuamente o seu progresso, para que a mesma siga o caminho pretendido sem se desviar do seu curso. Os gestores deverão transmitir mensagens simples aos colaboradores, assim como *feedback* do caminho já percorrido, de forma a não comprometer toda a organização. A comunicação é essencial e dará maior força à inclusão de mais iniciativas e abertura a mudanças, fazendo com que os colaboradores se sintam parte desse processo, dando-lhes acesso e influência. De enorme importância, nos programas de gestão da mudança, torna-se o processo de tomada de decisão, que deverá ser reorganizado em torno da hierarquia das decisões mais importantes, após a sua identificação (Clark, 2008).

## **2.9 – Gestão da Cadeia de Abastecimento**

A gestão da cadeia de abastecimento por parte das empresas pretende sincronizar esforços entre fornecedores, fabricantes, distribuidores, revendedores, etc., envolvidos na satisfação de necessidades de um cliente. A abordagem confia na tecnologia para permitir a troca contínua de informações relevantes de produtos e serviços, através das relações organizacionais. Pretende-se que essas relações sejam fortes entre todos os elos da cadeia de valor, permitindo entregar aos clientes os produtos certos, nos locais certos, nos momentos certos, suportando as despesas certas. O objetivo é estabelecer fortes laços de comunicação e confiança entre todas as partes, fazendo com que todas funcionem como uma unidade alinhada, agilizando os processos de negócio e, assim, alcançando a satisfação do cliente (Narayanan, 2004).

As empresas usam esta ferramenta de gestão para reduzir os desperdícios da cadeia de valor, oferecendo produtos e serviços melhores, mais baratos e disponibilizando-os mais rapidamente.

A implementação da gestão da cadeia de abastecimento permite aumentar o nível de confiança entre os elos vitais da cadeia, onde gestores aprendem a transformar antigos adversários em parceiros de negócio, selando compromissos de longo prazo com parceiros preferenciais. Também permite a troca de informações acerca de clientes mútuos, facultando conhecimentos preciosos para a previsão da procura, da utilização

da capacidade de produção, dos níveis de *stock*, entre outros dados que possam ajudar a melhorar o desempenho da empresa (Fisher, 2010).

## **2.10 - Definição da Missão e Visão**

A missão define o negócio da empresa, os seus objetivos e a sua abordagem ao mercado. A visão descreve a posição futura pretendida pela empresa. Estes dois elementos, missão e visão, são muitas vezes combinados para fortalecer os propósitos da empresa, assim como as suas metas e valores, no entanto, por vezes estes dois termos são erradamente percebidos como sinónimos (Collins, 1996).

Por norma, os gestores definem a Missão e a Visão da empresa para dar um fio condutor aos seus colaboradores, funcionando como instruções para vários departamentos ou unidades de negócios. Este processo de desenvolvimento pressupõe a clara identificação da cultura corporativa, os seus valores, a sua estratégia e a sua visão de futuro, obtendo informações dos seus funcionários, fornecedores e clientes. Esta abordagem completa-se com o compromisso entre a empresa e as principais partes interessadas, que além dos seus colaboradores, abarca os seus acionistas e restantes *stackholders* (Abrahams, 1999).

Os gestores devem também tomar em atenção que os objetivos têm que ser mensuráveis, a abordagem operacional e a visão viável, para que a comunicação da mensagem tenha uma linguagem clara e simples, desenvolvendo padrões de desempenho ótimos, inspirando os funcionários a trabalhar de forma mais produtiva ao mesmo tempo que se concentram em objetivos comuns (Collins, 1996).

Seguindo este raciocínio, os gestores promovem um quadro de comportamentos que serve como um guia à tomada de decisão dos colaboradores, encadeando o pensamento da administração e estratégia de negócio, no desempenho produtivo (Collins, 1996).

Este instrumento promove uma abertura ao exterior, onde os gestores deverão ter em conta o possível apoio externo. Ou seja, a Missão e a Visão interligadas deverão fomentar para a empresa a criação de ligações externas mais estreitas entre clientes, fornecedores e parceiros de aliança (como já havia sido referido acima, Abrahams, 1999), porque só assim é que uma missão e uma visão perduram. Não adianta elaborar

uma visão e uma missão muito floreadas se estas não se adequarem, nem se interligarem, com as partes exteriores interessadas, pois esta ferramenta de gestão poderá funcionar como uma ferramenta de relações públicas (Collins, 1996).

## **2.11 - Conclusão**

As 10 ferramentas mais populares entre os gestores do estudo da Bain & Company são então:

- O Planeamento Estratégico, ferramenta que visa delimitar o sentido do negócio de uma empresa, para que esta atinja da melhor forma os objetivos estabelecidos;
- A Gestão de Clientes, processo que ajuda os gestores a compreenderem as necessidades dos seus clientes, correspondendo favoravelmente a essas necessidades num curto espaço de tempo;
- Os Questionários de Opinião aos Colaboradores, com o objetivo de envolver os colaboradores nos negócios e decisões da empresa, incluindo-os como parte fundamental do desempenho desta, medindo o seu entusiasmo e envolvimento;
- O Benchmarking, que se traduz num processo positivo, através do qual, uma empresa examina como outras realizam uma função específica a fim de a melhorar, ou de a usar numa função semelhante, identificando as melhores práticas de produção;
- O Balanced Scorecard, metodologia de medição e gestão de desempenho, através de tecnologias de informação e softwares de apoio, definindo e medindo a gestão por objetivos de resultados pretendidos;
- A Análise das Competências Nucleares, onde é emancipada a competência da força de trabalho das empresas, sendo esta uma vantagem competitiva sustentável das empresas, articulada no modelo de negócio;
- O Outsourcing, que corresponde à subcontratação de serviços a outras empresas, por motivos estratégicos, para que a empresa que contrata se foque no essencial do seu negócio, ou porque criam redução de custos e eficiências produtivas;

- Os Programas de Gestão da Mudança, permitem aos gestores, conduzir os seus colaboradores nas mudanças organizacionais constantes, mostrando como lidar com elas, incentivando-os a criar mudanças promovendo o seu sucesso;
- A Gestão da Cadeia de Abastecimento, que sincroniza os esforços entre fornecedores, fabricantes, distribuidores, revendedores, etc. com a finalidade última da satisfação das necessidades dos clientes, existindo uma troca contínua de informações relevantes de produtos e serviços;
- E a Definição da Missão e Visão, definindo o negócio da empresa, seu objetivos e a sua abordagem no mercado, descrevendo a posição futura pretendida, sendo esta o fio condutor a seguir pelos colaboradores de uma empresa.

As ferramentas de gestão promovem a otimização de processos e a redução de custos às empresas, permitindo aos gestores um controlo mais eficaz dos negócios dessas empresas.



### **3 – Metodologia**

Após análise teórica das ferramentas mais populares de acordo com o estudo da Bain & Company, analisando os conhecimentos dos gestores desse estudo e descrevendo as ferramentas de gestão mais populares entre esses gestores, mostrou-se importante questionar os gestores portugueses sobre os conhecimentos que têm das ferramentas de gestão, como os aplicam e que enquadramentos lhes dão. Analisando algumas das formas de obtenção dessa informação junto dos gestores nacionais, a realização de entrevistas individuais foi a escolhida, por ser a mais apropriada neste primeiro momento de contacto com a realidade da administração e gestão das empresas, obtendo informação prática, real e fidedigna da literacia do gestor em relação às ferramentas que usam na gestão e administração da empresa.

Mais tarde, após análise das entrevistas, foi efetuado um inquérito por questionário, dirigido a uma mais vasta amostra consolidando resultados.

#### **3.1 - Metodologia Qualitativa**

Dada a literatura acima descrita e, na continuação da pesquisa sobre a literacia dos gestores portugueses em relação às ferramentas de gestão, tornou-se essencial obter informações junto desses gestores sobre tais conhecimentos, sua utilidade e aplicações. A realização de entrevistas, através de questões dirigidas aos gestores, poderá resolver a lacuna entre a base teórica desta dissertação e a prática empresarial portuguesa. Ao seleccionar perguntas de pesquisa a análise das respostas no terreno serão melhor abordadas pela teoria, ou seja, uma abordagem indutiva, que apesar de não considerar um número suficiente de casos particulares para poder concluir uma verdade geral, procura assegurar a viabilidade e objetividade das questões elaboradas com o devido enquadramento na pesquisa, utilizando a análise teórica para chegar a uma conclusão.

Como a revisão de literatura relacionada com os diversos conceitos sobre o tema, não é suficientes para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, daí a necessidade da recolha de dados qualitativos, a fim de compreender e explicar este processo social/empresarial complexo (Eisenhardt, 1989).

A abordagem qualitativa está a ser cada vez mais citada e reconhecida devido à sua capacidade de construir pontes lógicas entre os métodos indutivos e dedutivos, onde um constrói a teoria do caso, enquanto o último testa a teoria existente sobre esse caso.

A visão passada da menor valia da abordagem qualitativa em relação ao teste de hipóteses tem vindo a diminuir gradualmente (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A abordagem qualitativa permite ao pesquisador extrair o significado dos dados recolhidos, com a flexibilidade de examinar um cenário da vida real quando os contextos ainda não são claros, organizando-os em categorias e criando os seus próprios padrões de informação, trabalhando consecutivamente a partir de um lado para o outro, até que um conjunto consistente de dados se estabeleça (Creswell, 2010).

O fundamental deste método é aprender sobre o tema abordado com os participantes e orientar a investigação para obter a informação de uma forma interpretativa, ou seja, o pesquisador faz uma interpretação do que ouve e observa, compilando e descrevendo de seguida num relatório, os dados recolhidos (Creswell, 2010).

No total foram realizadas 8 entrevistas a gestores de empresas portuguesas (6 do género masculino e 2 do género feminino), 7 delas gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas na íntegra posteriormente. Apenas um gestor não autorizou a sua gravação. A escolha das empresas foi feita de forma oportunista, mas tendo o cuidado de obter uma amostra diversificada, com o maior número de setores possível, dada a presunção inicial de que empresas de setores diferentes utilizariam ferramentas de gestão diferentes (não só diferentes, mas também com características completamente dispares nas suas funcionalidades). A amostra foi limitada à zona do grande Porto e do Alto Ave, comportando empresas dos setores têxtil (World Textile Group), construção civil (Edilages, S.A. e Monte Adriano, S.A.) consultadoria e gestão de projetos, setor tecnológico (Rocket Internet), distribuição de Livros (Porto Editora S.A.), fabricação de calçado (Savana Calçados, SA) e setor dos serviços (Cabeleireiro H3m).

As empresas foram contactadas e nomearam os respondentes conforme a disponibilidade de cada um e o seu papel dentro da empresa. A falta de disponibilidade de alguns respondentes foi, na verdade, uma das grandes dificuldades encontradas. Outra dificuldade prendeu-se com o espaço físico em que as entrevistas foram realizadas, em alguns casos era perceptível o ruído de outras pessoas (colaboradores nas suas tarefas laborais), o que, de certa forma, podia tornar-se um elemento de distração. Depois de ouvida e transcrita a gravação veio a perceber-se que este foi um problema limitado a uma só entrevista.

Em algumas empresas foi possível conhecer a realidade operacional da mesma, através de visita guiada com explicação da cadeia de produção interna (antes da realização da entrevista), o que de certa forma melhorou o entendimento e o enquadramento das respostas dadas nas entrevistas.

### **3.2 - As Empresas**

O estudo da Bain & Company refere que são poucos os administradores de empresas que conseguem sumariar claramente a estratégia das suas empresas e que mecanismos devem ser utilizados nessa estratégia, para atingirem os seus objetivos. Os que conseguem são normalmente administradores das empresas de maior sucesso no seu setor, por outro lado, as empresas que não apresentam uma declaração estratégica simples e clara aos seus colaboradores terão maiores dificuldades em executá-la, desculpando-se, no entanto, com outros fatores (Collins, 2008).

É possível encontrar, num número considerável de empresas, executivos e colaboradores frustrados por não entenderem os mecanismos estratégicos de negócio da empresa, por estes não serem claros e não os entenderem, ou pior ainda, por não existirem. Desta forma, constata-se que um dos grandes erros dos administradores se enquadra na inexistência de uma estratégia simples, clara e sucinta, com mecanismos adequados e perceptíveis a todos, internalizando-os e usando-os como um guia prático para fazer escolhas difíceis, assim como tomar decisões acertadas, (Collins, 2008).

Dentro da mesma linha de pensamento, a grande questão de investigação deste trabalho prende-se com a literacia de gestão dos gestores portugueses, assim sendo, o objetivo destas entrevistas foi então reconhecer de forma simples e concreta os conhecimentos de gestão e as ferramentas utilizadas como apoio à gestão.

Esta análise não visa a avaliação do impacto dessa constatação em relação a ser melhor ou pior instrumento em relação a outro, nem a universalidade dessas ferramentas para qualquer setor, mas sim, o conhecimento da existência de ferramentas de apoio pelos gestores e qual o uso que lhes dá.

A Porto Editora S.A. é a maior editora portuguesa com um catálogo extremamente diversificado, abrangendo as áreas da educação, referência e literatura (ficção, não ficção, infantojuvenil). A Porto Editora lidera também o setor da edição digital de

conteúdos educativos, lúdico-educativos e de referência em língua Portuguesa ([www.portoeditora.pt/sobrenos/](http://www.portoeditora.pt/sobrenos/) acedido em 21/08/2015).

A Rocket Internet, empresa tecnológica, identifica modelos de negócios comprovados que se concentram em necessidades básicas criando, rapidamente, empresas para esses modelos de negócios utilizando processos padronizados e altamente otimizados, dimensionando essas empresas para uma posição de liderança no mercado. Não é uma empresa investidora, é uma empresa criadora ([www.rocket-internet.com](http://www.rocket-internet.com) acedido em 21/08/2015).

A World Textile Group, é uma empresa de comércio de malhas e tecidos tendo em vista a inovação e a diferenciação dos seus produtos, assim como um serviço rápido e de qualidade, contribuindo para a excelência na entrega e na satisfação dos seus clientes. A Word Textile Group abarca no seu negócio áreas como a tecelagem, tinturaria e estamparia na vertente das malhas e acessórios, assim como na aquisição e venda de tecidos (<http://wtg.pt/>, acedido em 21/08/2015).

O salão de cabeleireiro H3m é um espaço visagista de estética masculina que tenta estar na vanguarda das modas e tendências globais de penteados masculinos, assim como no seu tratamento capilar. Recentemente participou e foi finalista do *American Crew All-Star Challenge* ([www.facebook.com/pages/H3M](http://www.facebook.com/pages/H3M), acedido em 23/08/2015).

A Savana Calçados, S.A. é uma empresa com mais de vinte anos de produção de calçado, empregando cerca de 150 colaboradores. Produz e comercializa marcas de renome, especializando-se na produção de calçado de criança e exportando 98% da sua produção para o mercado Europeu (<http://www.savanashoes.com/>, acedido em 23/08/2015).

A Edilages, S.A. é uma empresa de construção civil e obras públicas, serviços de reparação e limpeza de edifícios, assim como de aluguer de equipamentos. Também produz e comercializa betão pronto e aplicação de misturas betuminosas, agregados e materiais de construção ([www.racius.com/edilages-s-a/](http://www.racius.com/edilages-s-a/), acedido em 23/08/2015).

O Grupo Monte Adriano formou-se da fusão das empresas “Monte e Monte” e a “Adriano”, tornando-se uma das maiores empresas de construção civil em Portugal, dividindo-se em cinco áreas de negócio: Engenharia e Construção; Concessões; Agregados e Betões; Ambiente e Engenharia; e Imobiliária e Turismo. Tem negócios em Portugal, mas também noutros países como o Brasil, a Roménia, Angola,

Moçambique, Marrocos, Cabo Verde, São Tomé e Omã  
(<http://www.engenhariapt.com/2011/07/18/monteadriano/>, acedido em 23/08/2015).

A Unidade de Projetos dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto exerce as suas competências nos domínios da gestão administrativa, económica e financeira em projetos em que a Universidade do Porto é entidade promotora ou parceira, apoiando os órgãos de gestão, docentes, investigadores e equipas.  
([http://sigarra.up.pt/spup/pt/web\\_page.inicial](http://sigarra.up.pt/spup/pt/web_page.inicial), acedido em 23/08/2015).

EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	DATA	LOCAL
Rocket Internet	Ciro Miranda	Gestor	06 de dezembro de 2014, 11h00	Sede da empresa
Unidade de Projetos, FEP	Hugo Serra	Coordenador de Projetos	19 de dezembro de 2014, 18h00	Sede da empresa
Porto Editora S.A.	João Ribeiro	Chefe Departamento Financeiro	10 de janeiro de 2015, 11h00	Sede da empresa
World Textile Group, Lda	Eugénio Lourenço	Sócio-Gerente	10 de janeiro de 2015, 18h00	Sede da empresa
Edilages, S.A.	Luís Fonseca	Gestor	17 de janeiro de 2015, 11h00	Sede da empresa
Grupo Monte Adriano	Manuela Almeida	Contabilista	28 de março de 2015, 11h00	Sede da empresa
H3m	Hugo Correia	Dono	06 de junho de 2015, 14h30	Sede da empresa
Savana Calçados, S.A.	Sílvia Marinho	Gestora	01 de julho de 2015, 18h30	Sede da empresa

#### 4 - Resultados

O quadro 3, retirado do programa NVivo, demonstra os resultados obtidos nas entrevistas individuais:

Quadro 3: Resultados das entrevistas

Nome	Fontes	Referências
Dissertação meae	0	0
Análises das Competências Nucleares	1	1
Balanced Scorecard	4	4
Benchmarking	6	6
Definição da Missão e Visão	5	5
Gestão da Cadeia de Abastecimento	2	2
Gestão de Clientes	5	5
Outsourcing	5	5
Planeamento Estratégico	3	3
Programas de Gestão da Mudança	2	2
Questionários de Opinião aos Colaboradores	3	3

Constata-se que o Benchmarking é a ferramenta de gestão mais conhecida entre os entrevistados (com 6 reconhecimentos), seguidamente da Missão e Visão da empresa, Gestão de Clientes e Outsourcing (todos com 5 reconhecimentos entre os 8 entrevistados).

No quadro 4, retirado também do programa NVivo, são referidas outras ferramentas de relevo mencionadas pelos entrevistados. De notar que as Redes Sociais destacam-se entre as demais, como conceito de divulgação (da empresa, da marca, do produto, etc.).

Quadro 4: Outras ferramentas citadas nas entrevistas

Nós			
	Nome	Fontes	Referências
	Questionários de Opinião aos Colaboradores	3	3
	Entrevistas	0	0
	Competências	2	2
	Downsizing	1	1
	Gestão da Mudança	0	0
	Adaptações à Mudança	2	2
	Mudança	1	1
	Gestão de Clientes	2	2
	CRM	1	1
	O cliente e obtenção de informação	0	0
	Inovação	3	3
	Inovação e Optimização de Preços	3	3
	Jimax	1	2
	Jira	1	1
	Modelo de Optimização de Preços	1	1
	Redes Sociais	5	9
	Desempenho de Redes Sociais	1	1
	Divulgação	5	7
	SAP	1	1
	SAP-ERP	1	2
	SfotGi	1	3

#### 4.1 - Discussão dos Resultados

Nas entrevistas realizadas constatou-se a diversidade de conhecimentos de ferramentas de gestão, algumas repetidas, mas genericamente diferenciadas. Foi possível constatar, também, que são poucos os gestores que conhecem outras ferramentas de gestão além daquelas que usam diariamente, ou a espaços, nas suas empresas, o que de certa forma denota uma certa limitação de conhecimentos reduzidos ao indispensável para a função na empresa. Consegue-se denotar essa limitação pela forma como reagem à questão “Que ferramentas de gestão conhece?” onde a resposta surge de forma tremida e em busca de uma resposta que se esgota no conhecimento empírico do quotidiano. Claro que só é possível comprovar este facto com o suporte da

pergunta seguinte da entrevista “Quais são as que usa na sua empresa?”, onde as respostas são semelhantes às respostas da pergunta anterior.

No dia 6 de dezembro de 2014, foi realizada a entrevista à Rocket Internet. A colaboração do Ciro Miranda, responsável pelo departamento de programação e comercial da empresa tecnológica de criação de plataformas eletrónicas para outras empresas, foi essencial para conhecermos esta empresa, onde verificamos a utilização de ferramentas de gestão, que funcionam como modo operativo e quotidiano. São também usadas no planeamento e atribuição de tarefas, assim como na sua visualização, controlo e agendamento, como é o exemplo da ferramenta Jira<sup>2</sup> que é a ferramenta de uso principal. Colaboradores e clientes já se encontram habituados aos modelos de utilização desta ferramenta e denota-se uma certa dependência saudável face à mesma.

A entrevista a João Ribeiro, responsável pelo departamento financeiro da Porto Editora, S.A. foi realizada no dia 10 de janeiro de 2015. Constatou-se estar na presença de uma empresa tradicional e conservadora, possivelmente pelo carácter sazonal de negócio (mencionado pelo seu gestor), onde a análise de resultados passados dita onde investir no futuro. Assim as ferramentas usadas são de análise e avaliação de resultados por produtos, para posterior intervenção de decisões, assim como a gestão das carreiras dos seus colaboradores e contrapartidas.

Manuela Almeida, contabilista da Monte Adriano, S.A. foi entrevistada no dia 28 de março de 2015. Esta empresa de construção civil utiliza ferramentas de apoio à gestão online, como o SAP, no âmbito da tomada de decisões simples (localização dos seus colaboradores, controlo de horas de trabalho para processamento salarial) e outras mais complexas (como a avaliação da aceitação de determinado projeto ou não e, se aceite, definir os procedimentos). Muitas destas ferramentas tornam-se bastante complexas já que a dinâmica do negócio que se enquadra em vários projetos (obras em curso), obriga ao dinamismo de ferramenta e à sua articulação individual para cada projeto.

Luís Fonseca, responsável pela área produtiva e comercial da Edilages, foi entrevistado no dia 17 de janeiro de 2015. Esta empresa, também de construção civil, denota maior ênfase nas ferramentas de gestão em prol dos colaboradores. Reuniões periódicas e questionários são realizados com o intuito de integrar colaboradores,

<sup>2</sup> <https://www.atlassian.com/software/jira> acedido em 19-03-2015



aproximando-os dos processos de decisão "conseguindo perceber a opinião dos colaboradores que muitas vezes contribuem para um melhoramento dos processos e a satisfação tanto dos colaboradores, como dos clientes...". Em termos das ferramentas estudadas pode-se afirmar que esta empresa utiliza os questionários de opinião aos colaboradores. Nesta empresa reuniões, questionários de opinião, brainstorming, a avaliação de desempenho e de satisfação são as ferramentas que sobressaem das demais utilizadas.

Hugo Serra, responsável pela área da gestão de projetos de investimentos através de fundos comunitários na empresa pública, Reitoria da Universidade do Porto, foi entrevistado no dia 19 de dezembro de 2014. Esta organização utiliza ferramentas mais de caráter organizativo, uma vez que o objeto de negócio é a gestão de projetos de investimento através de fundos comunitários. Ferramentas do Microsoft Office e do Google são as mais utilizadas, assim como outras de edição e partilha online de documentação como a Dropbox. Importa nesta empresa "ter uma proximidade entre clientes, além de todos os colaboradores que importam, tanto a montante como a jusante, dos diferentes processos de negócio". Há, pois, aqui uma grande preocupação com a Gestão de Clientes, permitindo estas ferramentas a análise e avaliação do alcance das diferentes divulgações que se visualizem como economicamente vantajosas a longo prazo.

A entrevista ao sócio-gerente (e responsável pelo departamento financeiro da empresa) da World Textil Group, Eugénio Lourenço, foi também realizada no dia 10 de janeiro de 2015. Foi a empresa mais "jovem" entrevistada. Com apenas 6 anos mostrou ser a empresa mais moderna em relação às suas perspetivas de negócio futuro, apoiada num modelo de negócio arriscado de puro Outsourcing, não detendo qualquer produção interna, antecedida de benchmarking que tem como objetivo maior "estar a par de todas as novidades, seja de processo produtivo, seja de produto final" já que o mercado volátil do setor têxtil assim o exige. Tenta assim perceber o que outras empresas fazem para as seguir, ou para melhorar processos. É dado *Empowerment* aos colaboradores para melhorarem processos, terem ideias e inovarem. É uma empresa que procura crescer internamente, assim como no exterior e para isso está muito atenta às medidas dos fundos Europeus Portugal 2020, permitindo à empresa inovar e exteriorizar o seu negócio sem elevar os seus custos.

A entrevista à responsável pelo departamento comercial e relações públicas da Savana Calçados S.A., Sílvia Marinho, foi realizada no dia 9 de maio de 2015. Esta entrevista teve o caráter único de não ter sido presencial nem existir qualquer gravação da mesma, uma vez que não foi autorizada por parte da direção da empresa a deslocação às instalações da empresa. Contudo, nota-se que esta empresa tem conhecimento de mecanismos de negócio e de certas ferramentas de gestão, aplicando-os no seu processo operativo, não sendo possível consolidar as respostas dadas, nem chegar a conclusões indubitáveis.

O salão de Cabeleireiro H3m foi visitado para entrevista no dia 6 de junho de 2015, sendo o entrevistado Hugo Correia dono do estabelecimento. Foi a entrevista mais difícil de realizar dada a impossibilidade de tempo de agenda por parte do entrevistado. A entrevista foi realizada em pleno ato laboral e imprevisibilidade de circunstâncias ditaram as más condições de gravação e posterior áudio, assim como um ambiente excessivamente informal e descontraído. Apenas em um ou noutro momento se conseguiu obter respostas adequadas e com corpo para retirar informação útil. Dada a sua reduzida dimensão visualiza-se uma grande simplicidade de processos e de utilização de ferramentas de gestão, sendo apenas usado um programa de gestão que engloba a gestão de stocks e faturação (Jimax). Constata-se contudo que existe a preocupação de inovação (acompanhando as tendências) agregada a um controlo de custos, promovendo a manutenção do negócio.

## **4.2 – Resultados NVivo**

O programa NVivo é um software de suporte à pesquisa qualitativa, facilitando a recolha, organização e análise dos conteúdos de entrevistas e inquéritos, por exemplo. Dá suporte à análise detalhada através de ferramentas de pesquisa, consulta e visualização, com conexões subtis através das “Fontes” e dos “Nós”, sendo possível a inclusão de notas, opiniões e ideias por parte dos seus utilizadores, para que o trabalho seja conduzido com rigor na justificação das conclusões finais, assim como na partilha dos dados obtidos.

O programa NVivo facilitou assim a análise das entrevistas realizadas. Estas entrevistas tinham como objetivo geral uma primeira abordagem dos conhecimentos de

alguns gestores de empresas portuguesas, em relação a ferramentas de gestão e à sua utilização na gestão das suas empresas.

Foi possível assim notar que as entrevistas à World Textil Group. Lda, à Reitoria da Universidade do Porto, à Porto Editora, S.A. e à Savana Calçados S.A. são as que apresentam mais referências às dez ferramentas mais populares do estudo da Bain & Company. Empresas de diferentes setores de atividade e, consequentemente, objetos de negócios diferentes, mas sem dúvida que têm em mente uma noção de conhecimentos e de uso de ferramentas de gestão acima da média, que têm como semelhança apenas as suas grande dimensões físicas e de volume de negócios. Por consequência, são nestas entrevistas que são evidenciados mais Nós, com notas e descrições de comentários, que fomentaram o enriquecimento de conteúdo, assim como o entendimento de determinadas respostas.

Foi de certa forma surpreendente visualizar a empresa Porto Editora, S.A. como uma das que mais referências demonstrou, uma vez que na entrevista realizada foi transmitido por parte do seu gestor, João Ribeiro, uma certa atrofia empresarial, por descrever a sua empresa como muito tradicional e nada voltada para qualquer riscos de negócios. Por outro lado, os dados recolhidos e analisados ressaltam a grandeza de uma empresa com a dimensão da Porto Editora, S.A., há muito enraizada no setor de atividade em que atua e com colaboradores competentes e de elevados conhecimentos.

Conseguimos também recolher a informação de que sem contar com as dez ferramentas mais populares, os gestores entrevistados referiram a elevada importância das redes sociais como instrumento de gestão, que além das suas funcionalidades, referem com evidência e destaque de todas as outras mencionadas, a promoção como aspeto fundamental das redes sociais. Promoção da empresa, da marca, ou simplesmente dos produtos ou serviços, fazendo das redes sociais um promissor instrumento de gestão para os gestores portugueses.

Finalizando a análise das entrevistas através do programa NVivo, verifica-se que o instrumento de gestão mais popular, dentro dos dez mencionados no estudo da Bain & Company, é o Benchmarking. Segue-se o Outsourcing, a definição de Missão e Visão da Empresa e a Gestão de Clientes, mas nenhuma destas quatro mencionadas supera a popularidade das Redes Sociais como a mais referida pelos gestores entrevistados. O Benchmarking ganha lugar de destaque na popularidade entre os gestores entrevistados (um deles aplica-o na sua empresa), sendo um dos motivos a proximidade do

Benchmarking com a Inovação, como é evidenciado por *Iacobucci, (2000)*, que descreve o benchmarking como um instrumento que procura encontrar as melhores práticas, melhorando-as e adaptando-as nas operações das empresas, não por imitação, mas através da inovação (que por coincidência, é um instrumento de gestão que não representa maior popularidade nos entrevistados).

Em termos práticos, os entrevistados referem a palavra “divulgação” (da empresa e dos produtos, ou serviços) associada às redes sociais, sendo essa função principal que veem nas redes sociais. Não fazendo parte deste trabalho, podemos deixar de questionar se as redes sociais poderão ser vistas, ou não, como um instrumento de gestão. Mas um facto não pode ser negado, a grande maioria das empresas dispensa uma cada vez mais elevada atenção às suas funcionalidades, usando-as para chegar a novos mercados com os seus produtos e serviços, assim como, para inserir nas novas e modernas tecnologias.

## **5 – Questionário**

Para enriquecer a pesquisa, complementando-a com uma análise quantitativa, foi criado um questionário com base na literatura revista e nas entrevistas realizadas a alguns gestores portugueses (pequena amostra), cuja estrutura de questões se encontra no anexo 3.

Este questionário foi desenvolvido com a intenção de ajudar a responder à questão de investigação, “qual o nível de literacia em relação às ferramentas de gestão dos gestores portugueses?”

### **5.1 – Constituição do Questionário**

O questionário é constituído por um conjunto de questões formuladas pelo autor com base no processo de pesquisa do trabalho desenvolvido, por um lado e, pela revisão de literatura, por outro. Fazem parte deste questionário, dezassete questões, divididas em três secções diferentes. A primeira secção do questionário (da pergunta 1 à pergunta 5) é dedicada a perguntas sociodemográficas sobre o respondente de forma a enquadrá-lo com as respostas dadas, em termos de género, idade, formação e cargo que desempenha. A secção seguinte (da pergunta 6 à pergunta 10) diz respeito aos seus conhecimentos relativamente a ferramentas de gestão e a sua opinião sobre a sua importância para o sucesso de uma empresa. A pergunta 6 é uma pergunta aberta muito importante neste estudo, uma vez que através dela é possível conhecer os conhecimentos dos inquiridos em ferramentas de gestão.

A última secção (da pergunta 11 à 17) incorpora questões sobre a empresa: setor em que se insere e a sua dimensão.

A pergunta 9 foi desenvolvida com uma escala de Likert, seguindo o estudo da Bain & Company. Era uma questão muito simples em que se pretendia avaliar o nível de conhecimento dos gestores portugueses (inquiridos) em relação às 10 ferramentas mais populares sugeridas do referido estudo, medindo o seu nível de literacia.

Na pergunta 10 pede-se ao respondente que dê a sua opinião sobre as afirmações apresentadas, tendo sido usada também uma escala de Likert com cinco pontos de medição, de forma a conhecermos a sua posição em relação à importância dada às ferramentas de gestão e o sucesso de uma empresa. Foca-se mais as ações ligadas a cada

ferramenta do que o seu nome, pois as empresas podiam dar-lhe importância sem saberem exatamente a que corresponde. As perguntas número 9 e 10 têm base na revisão da literatura (ver quadro 5).

Quadro 5: Perguntas com base na revisão da literatura

	Pergunta	Fundamentação teórica
1	• O sucesso de uma empresa depende sobretudo de um bom planeamento estratégico.	De acordo com Collins et al. (2008, pp. 82-90) "o Planeamento Estratégico traduz um processo sistemático de perguntas e respostas às questões mais críticas colocadas pela equipa de gestão"
2	• Uma boa gestão de clientes é o mais importante para o sucesso de uma empresa.	Para Rigby et al. (2004, pp. 1-13) "uma característica sensível deste instrumento prende-se com a medição do progresso e o seu impacto como instrumento viável à gestão"
3	• Os questionários de opinião aos colaboradores são essenciais para o melhoramento dos métodos produtivos e tomada de decisões importantes.	Funston (2010, pp. 70-81) refere que "através desta ferramenta, os gestores podem certificar-se se o envolvimento dos trabalhadores é uma prioridade, assim como criar procedimentos confiáveis de resposta rápida a questões chave, situações adversas, ou incertas"
4	• A busca das melhores práticas é a melhor forma de obter um desempenho superior no processo produtivo de uma empresa.	Pretende-se com esta pergunta saber se os gestores entrevistados contradizem, ou não, a referência de Shetty (1993), onde refere "Não se poderá dizer que o benchmarking constitui o único meio que permite a melhoria, sendo apenas um dos instrumentos disponíveis para o efeito."
5	• A melhor forma da gestão do desempenho e medição dos resultados nos negócios de uma empresa prende-se na utilização do Balanced Scorecard.	Esta pergunta surge com a alusão de Kaplan (2005), referindo que "As empresas costumam usar esta ferramenta para, esclarecer ou atualizar a estratégia do seu negócio, vinculando objetivos estratégicos com metas de longo prazo..."
6	• O sucesso de uma empresa depende exclusivamente das suas competências nucleares.	A relevância desta pergunta surge com a referência de Alai (2006), afirmando que "A competência da força de trabalho das empresas é uma proficiência profunda que permite demonstrar valor único aos seus clientes."
7	• A terceirização/outsourcing/subcontratação é a melhor estratégia a implementar para obtenção dos melhores resultados de negócio de uma empresa.	A importância desta pergunta emerge da referência de Gottfredson (2005), onde menciona que "Na sua generalidade as empresas usam o outsourcing para reduzir os seus custos operacionais e incutir disciplina operacional, aumentando a produtividade e flexibilidade."
8	• A preocupação com a gestão da mudança é preponderante para a longevidade empresarial de um negócio.	Pretende-se com esta pergunta saber se os entrevistados mencionam algumas das referências aludidas por Clark (2008), onde estes programas de mudança "são usados quando a empresa passa por uma grande reviravolta estrutural, advinda de fatores extra negócio (como fusões/aquisições, alteração da estrutura acionista)"
9	• Uma empresa para ter sucesso, deve preocupar-se essencialmente com a sua cadeia de abastecimento.	Esta pergunta surge como forma de conhecer a opinião dos entrevistados e se esta se adequa ao descrito por Narayanan (2004), "O objetivo é estabelecer fortes laços de comunicação e confiança entre todas as partes, fazendo com que todas funcionem como uma unidade alinhada, agilizando os processos de negócio"
10	• O pilar mais importante para a promoção do sucesso empresarial, é a missão e visão da empresa.	De acordo com Collins (1996, pp. 65-77) refere que "A missão define o negócio da empresa, os seus objetivos e a sua abordagem ao mercado. A visão descreve a posição futura pretendida pela empresa"

A terceira secção incide sobre a empresa uma vez que diferentes organizações (setor, dimensão, nível de negócios, etc.) podem originar diferentes exigências de conhecimentos e métodos de gestão e, consequentemente, diferentes estilos de gestão. Destaca-se nesta secção as duas últimas questões do questionário (perguntas 16 e 17), que nos indicam a opinião do respondente em relação ao sucesso da sua empresa. Assim, o sucesso é avaliado de forma subjetiva (Zaccarelli, 2003).

Uma versão prévia do questionário foi submetida a uma avaliação através de um questionário-piloto realizado por um gestor que trabalha numa empresa portuguesa. As alterações sugeridas foram analisadas e introduzidas na versão final.

A ferramenta escolhida para criar o questionário on-line contou com a plataforma Google Docs., que permite obter um grande número de respostas, sem custos associados e com grande facilidade de acompanhamento dessas mesmas respostas durante o processo. Com base na ferramenta do Google Docs, pode-se analisar percentualmente as respostas a cada pergunta do questionário, obtendo assim, uma fácil e rápida interpretação dos conhecimentos, opiniões e prioridades de gestão dos respondentes (Anexo 2).

## **5.2 – Obtenção dos Resultados**

O questionário foi enviado por email e pelas principais redes sociais (“Facebook” e “Linkedin”), a contactos pessoais e profissionais com funções empresariais de administração e de gestão. No envio do questionário, não houve qualquer limitação na dimensão das empresas, ou setor de atividade.

Este processo decorreu entre 02 de setembro e 11 de setembro de 2015 (dia em que foi encerrado o referido questionário).

O questionário foi enviado a 398 potenciais inquiridos, tendo sido obtidas 105 respostas, todas elas consideradas válidas. Como este trabalho é um estudo exploratório, não houve qualquer preocupação em termos de representatividade do tecido empresarial português, tendo-se optado por enviar o questionário de acordo com os conhecimentos pessoais, potenciando desta forma, o número de participantes, sendo a taxa de resposta de 26,38%. Foi ainda solicitado que o respondente fosse um gestor/administrador da empresa, ou algum elemento da área da contabilidade.



### 5.3 - Descrição da Amostra

A amostra é composta por 67 inquiridos do sexo masculino (63.8%) e 38 do sexo feminino (36.2%), enquadrando-se a sua maioria na faixa etária entre os 20 e os 40 anos, 92 inquiridos (cerca de 87%). Também destacamos na amostra que 91 dos 105 inquiridos tem um nível de escolaridade mínima de licenciatura (cerca de 86%) e que quase metade de todos os inquiridos (cerca de 48%) ocupa um cargo de gestão.

O setor de atividade das empresas a que os inquiridos pertencem é muito variado, destacando-se entre eles o setor dos serviços (21.9%), o da administração pública (17.1%) e o do retalho (8.6%). A dimensão das empresas dos inquiridos apresentou um grande equilíbrio entre microempresas (24.5%), PME's (25.5%), grandes empresas (26.5%) e multinacionais (18.6%).

Quadro 6: Ferramentas de gestão que os inquiridos conhecem

Instrumento de Gestão	Número de Respostas por instrumento	
Balanced Scorecard		25
Análise SWOT		22
Planeamento Estratégico		19
Benchmarking		17
Gestão de Clientes		16
SAP		15
Outsourcing		14
Microsoft Office		10
5 Forças de Porter		10
Primavera		9
Missão e Visão		8
Questionários		8
NENHUMA		5
MENCIONADAS 1 VEZ		51

Como podemos constatar, das 10 ferramentas de gestão mencionadas no estudo da Bain & Company, 7 são mencionadas pelos inquiridos deste questionário, estando quatro nas cinco primeiras posições, Balanced Scorecard (25 respostas); Planeamento Estratégico (19 respostas); Benchmarking (17 respostas); e Gestão de Clientes (16 respostas).

Apenas cinco dos inquiridos respondeu não conhecer nenhuma ferramenta de gestão.

Não deixa de ser interessante referir que a análise SWOT, que não se encontra nas 10 ferramentas de gestão mais populares do referido estudo, seja a segunda ferramenta mais lembrada pelos inquiridos. A análise SWOT consiste na análise de uma matriz que relaciona a análise externa e a análise interna, tomando como ponto de partida as *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Fuscaldi, 2008).

Muito interessante e oportunamente contemplado neste questionário, são as vastas respostas dos inquiridos sobre os seus enormes conhecimentos de ferramentas de gestão, como podemos constatar na última linha do quadro 5, em que 51 ferramentas são mencionadas uma só vez, além das mencionadas mais do que cinco vezes, como são as acima referidas.

Estes dados foram possíveis obter por se ter conseguido dirigir o questionário a uma amostra de maior número de intervenientes e, também, por se ter conseguido dirigir a uma diversificação considerável de setores de atividade

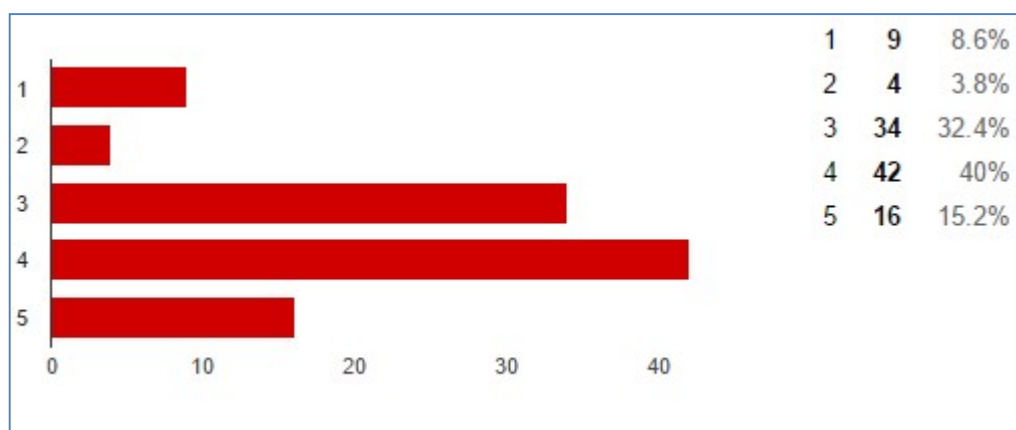
Com apoio dos resultados obtidos na questão nove do questionário, onde se questiona o nível de conhecimentos dos inquiridos, sobre cada uma das 10 ferramentas mais populares do estudo da Bain & Company, pode-se comparar ambos os dados obtidos.

Na questão 9, era pedido aos inquiridos que expressassem os seus conhecimentos em relação às dez ferramentas mais populares do estudo da Bain & Company, numa escala de 1 até 5.

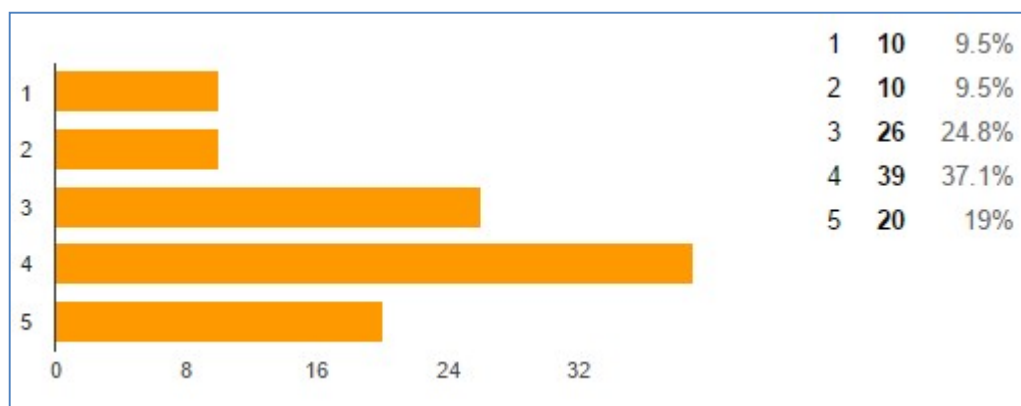
As ferramentas de gestão mais conhecidas para os inquiridos deste questionário são a Gestão de Clientes (com 42 respostas, 40%), o Planeamento Estratégico (com 39 respostas, 38%), os Questionários de Opinião aos Colaboradores (com 38 respostas, 37%), a Definição da Missão e Visão (com 32 respostas, 31%) e o Outsourcing (com 29 respostas, 28%), todas elas no nível 4 numa escala de 1 a 5.

Também se tentou perceber o grau de conhecimento de cada uma das ferramentas, perguntando diretamente ao inquirido, qual o seu grau de conhecimento face a cada uma das ferramentas em análise.

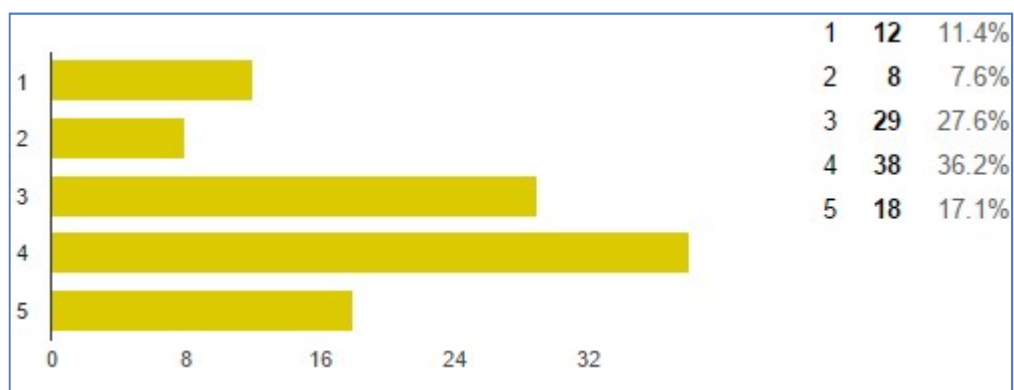
Quadro 7: Nível de conhecimento em Gestão de Clientes



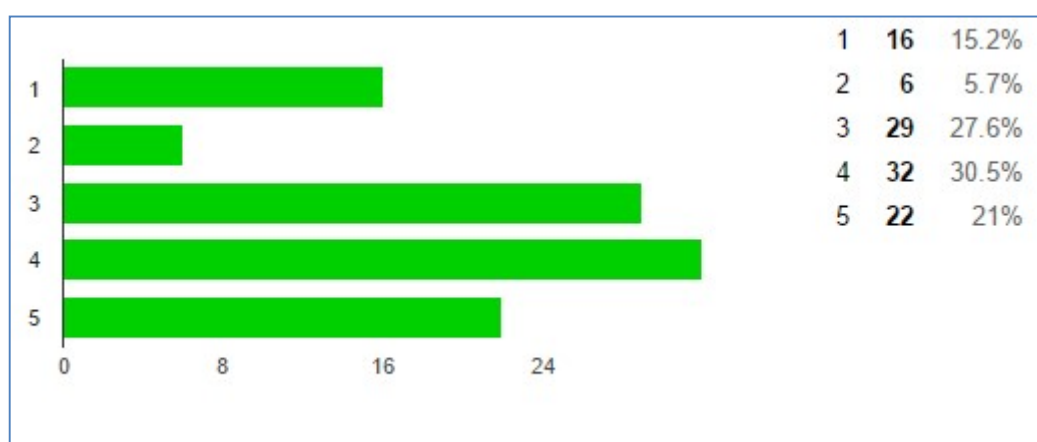
Quadro 8: Nível de conhecimento em Planeamento Estratégico



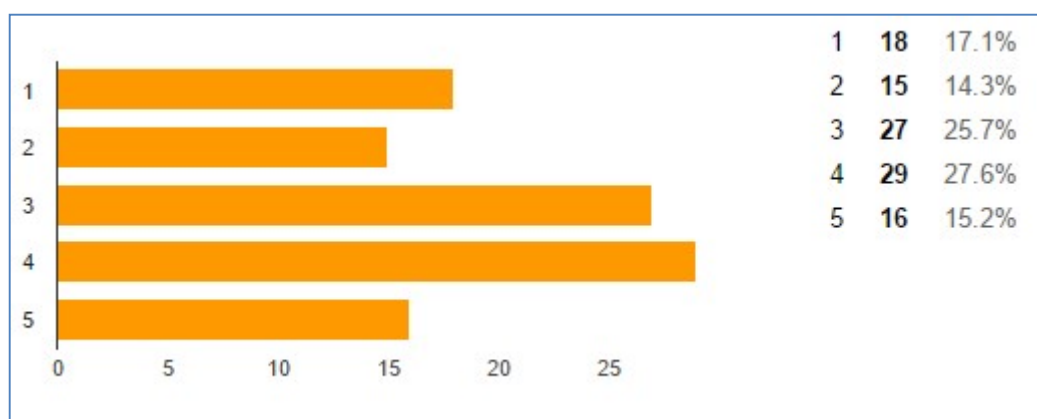
Quadro 9: Nível de conhecimento em Questionários de Opinião



Quadro 10: Nível de conhecimento em Missão e Visão da Empresa

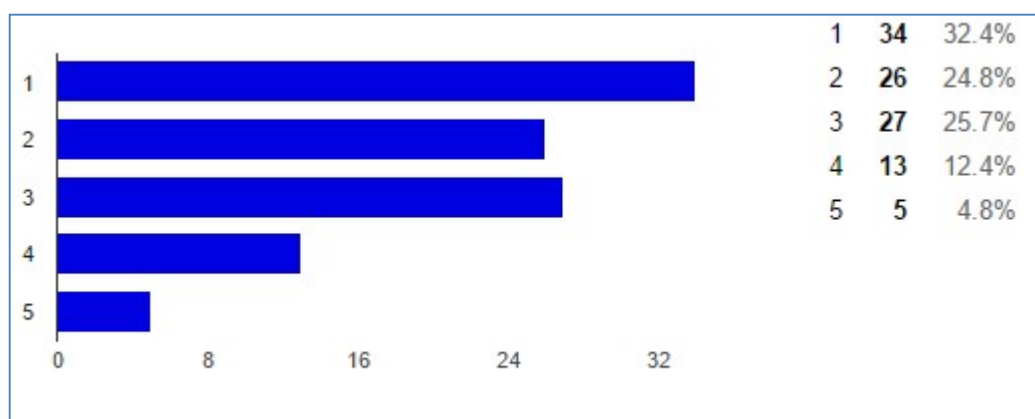


Quadro 11: Nível de conhecimento em Outsourcing

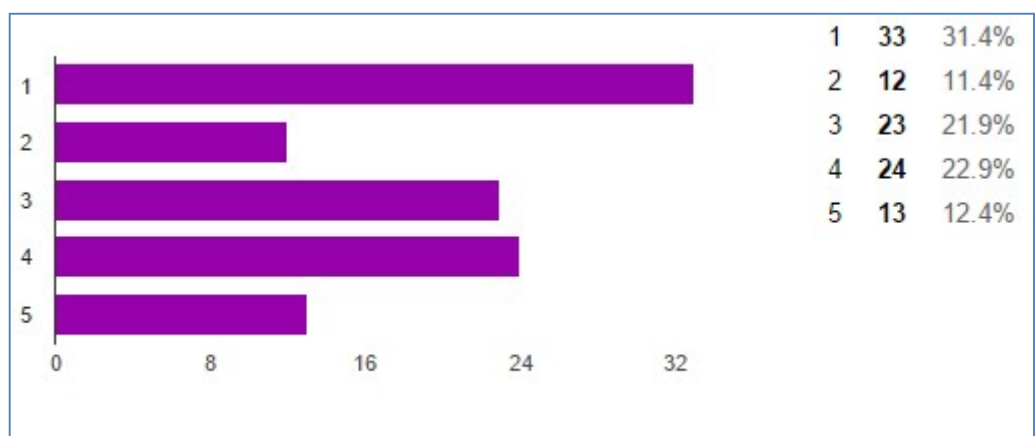


Como se pode constatar pelos gráficos 7, 8, 9, 10 e 11 nenhuma das ferramentas foi mencionada maioritariamente no nível 5 de conhecimento máximo da ferramenta, contudo, duas delas foram as mais mencionadas no nível 1 (quadros 12 e 13), nível mais baixo de conhecimento, foram elas a Análise das Competências Nucleares (com 34 respostas de desconhecimento, 33%) e o Balanced Scorecard (com 33 respostas de desconhecimento, 32%). Também a Gestão da Cadeia de Abastecimento foi mencionada num nível baixo de conhecimento, nível 2 (Quadro 14), com 29 respostas (27.6%).

Quadro 12: Nível de conhecimento em Análise das Competências Nucleares



Quadro 13: Nível de conhecimento em Balanced Scorecard

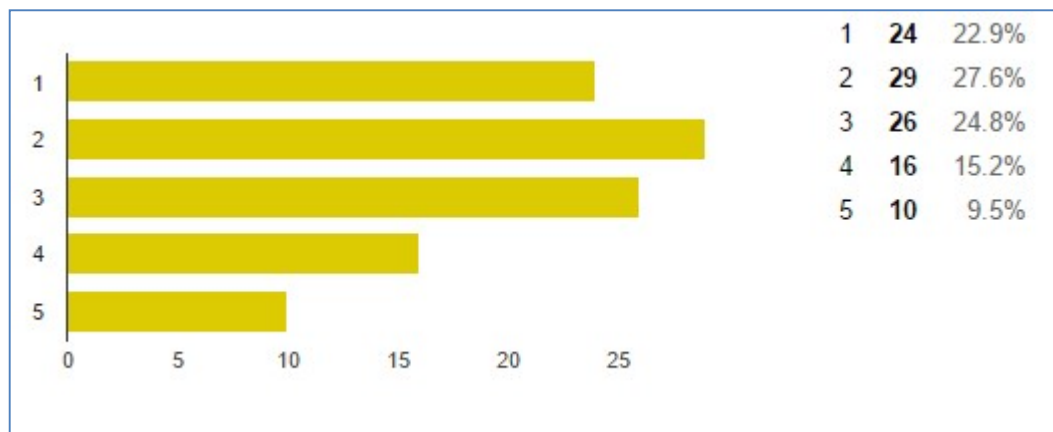


Neste último quadro, quadro 13, existe alguma contradição com o reportado no quadro 6, uma vez que no quadro 6 o Balanced Scorecard foi o mais referido pelos inquiridos na questão aberta de conhecimentos em ferramentas. Alguma confusão

poderá ter surgido nos inquiridos entre a questão 6 e a questão 9, como por exemplo, reportarem os inquiridos na questão 6 que conhecem de "nome" a ferramenta e na questão 9 que não conhecem as suas funcionalidades.

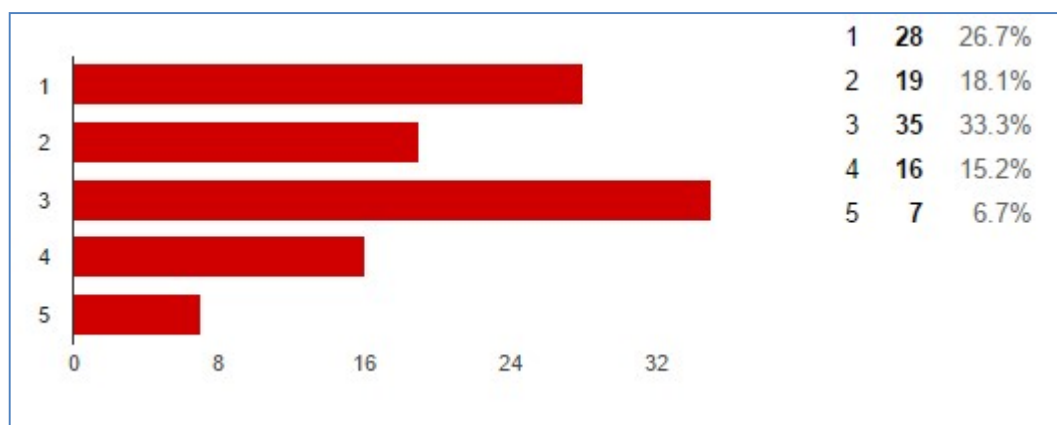
Já na análise de competências nucleares, não existe qualquer inconsistência entre os dois quadros, uma vez que no quadro 6 nem surge identificada, daí ser normal no quadro 12 apresentar elevado nível de desconhecimento.

Quadro 14: Nível de conhecimento em Gestão da Cadeia de Abastecimento

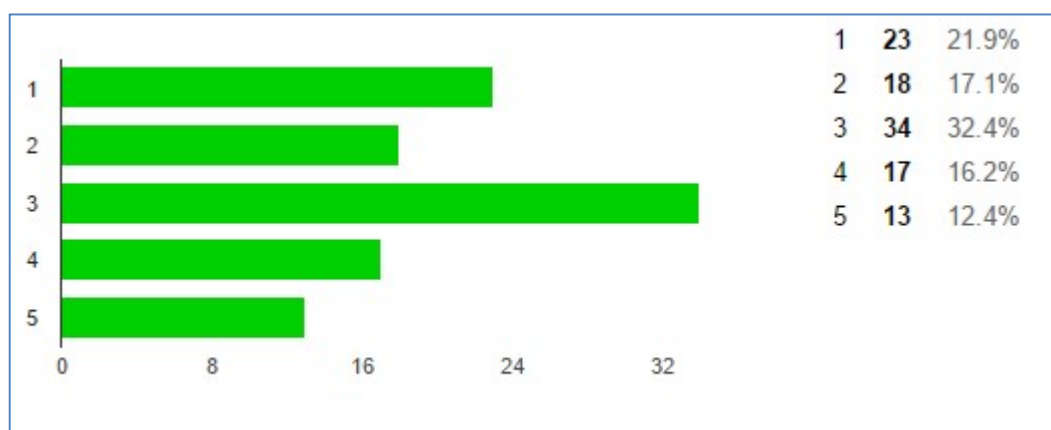


As restantes ferramentas obtiveram um nível 3 de conhecimento, considerado médio dentro da escala apresentada (de 1 até 5), sendo elas a Gestão da Mudança com 35 respostas (33,3%) e o Benchmarking com 34 respostas (32,4%).

Quadro 15: Nível de conhecimento em Gestão da Mudança



Quadro 16: Nível de conhecimento em Benchmarking



Conjugando o quadro 6, resposta livre aos inquiridos sobre as ferramentas de gestão que conhecem, com os quadros 7 a 16, onde se questiona os inquiridos sobre o seu nível de conhecimento (numa escala de conhecimento de 1 até 5), em relação a dez ferramentas de gestão, parece ser percebido um nível de literacia em ferramentas de gestão acima da média e muito satisfatório.

### 5.3 - Construção das Escalas

Para a análise dos dados recolhidos no questionário, foi usado o programa SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences* (pacote estatístico para as ciências sociais), sendo um software aplicativo que ajuda no apoio de tomada de decisão, devido ao facto de transformar os dados em informações importantes que poderão ir desde a redução de custos, a aumentos de lucratividade e correlações entre dados (Gabrielli, 2004).

#### 5.3.1 - Escala de Literacia

Como referido em 5.1, a pergunta 9 mostra-se de enorme importância de análise. Com a ajuda do programa SPSS fez-se essa análise, ficando a conhecer o nível de literacia dos respondentes, com o objetivo de construir uma escala de literacia.

Num primeiro momento foi utilizado o teste de Medida Kaiser-Meyer-Olkin e esfericidade de Bartlett. O teste KMO investiga se as correlações parciais entre as variáveis são fracas, enquanto o teste de Bartlett verifica se a matriz de correlação gerada pelo cruzamento de variáveis é suficientemente significativa para a extração de fatores. No fundo, este teste diz-nos até que ponto será correto fazer a análise fatorial exploratória e se esta tem lógica.

Após esse procedimento, uma única dimensão foi transformada mediante um processo de regressão em uma nova variável denominada literacia, que foi usada para estimar a associação entre as variáveis múltiplas (Paula, 2010).

Quadro 7: Análise Fatorial escala de Literacia

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,910
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	602,501
	df	45
	Sig.	,000

O valor de adequação de amostragem de 0.91 dá-nos a entender que esta é uma escala adequada à avaliação da literacia (em ferramentas de gestão) desta amostra. Para avaliar a sua fiabilidade calculou-se o alfa de Cronbach:

Quadro 8: Análise de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,916	10

É sugerido que o valor da análise de confiabilidade deva ser superior a 0.60 para ser aceite como confiável. Na verdade, alguns autores consideram que nas ciências sociais, um alfa de 0.6 é aceitável, embora deva ser interpretado com cautela (Gliem JA, 2003)

Como o valor do alfa de Cronbach superou esse valor, já que é de 0.916, pode-se aceitar esta escala.



### 5.3.2 - Escalas de Importância

Efetuiu-se procedimento semelhante em relação às respostas da questão 10, de forma a construir uma escala de importância das ações estratégicas, já que os inquiridos podem não conhecer as ferramentas (pelo nome), mas na realidade estão a utilizá-las.

Assim sendo, os procedimentos utilizados foram os mesmos que anteriormente:

Quadro 9: Análise Fatorial escala de importância

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,730
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	196,077
	df	45
	Sig.	,000

O valor de adequação de amostragem de 0.73, havendo pois, adequação desta metodologia e, mais uma vez, para creditar tal análise foi feita a análise de confiabilidade através do alfa de Cronbach:

Quadro 10: Análise de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,730	10

Como o valor do alfa de Cronbach superou o valor de 0.60 a escala como um todo tem fiabilidade aceitável.

Ao contrário da questão 9, que através da análise fatorial exploratória resultou em apenas 1 componente, nos cálculos da questão 10 foram reportados 3 componentes.

Esses componentes foram agrupados entre a Componente de Controlo da Empresa, a Componente Operacional e a Componente de Gestão, sendo analisada a sua fiabilidade através da análise de confiabilidade (alfa de Cronbach - quadro 10).

Na componente de Controlo da Empresa agrupou-se a importância dada:

- Competências Nucleares
- Outsourcing
- Cadeia de Abastecimento
- Missão e Visão

Na componente Operacional agrupou-se a importância dada:

- Questionários de Opinião
- Benchmarking
- Gestão da Mudança

Na componente de Gestão a importância dada:

- Planeamento
- Gestão de Clientes
- Balanced Scorecard

Quadro 11: Análise de Confiabilidade das Componentes

Componente	Alfa de Cronbach		Mínimo de Confiabilidade
Controlo da Empresa	0.686	<	0.6
Operacional	0.61	<	0.6
Gestão	0.523	<	0.6

Como podemos verificar, apenas um dos componentes não tem um nível de confiabilidade mínimo exigido (Componente de Gestão <0.6), logo, apenas utilizaremos os dois primeiros componentes para verificar se existe correlação entre cada um, com o nível de literacia. Para tal foi utilizado o teste de correlação de Spearman.

O teste da correlação de Spearman é um teste não paramétrico que permite avaliar uma função monótona arbitrária, que pode ser a descrição da relação entre duas

variáveis, ou seja, mede o grau de relação linear mútua duas variáveis X e Y, advindo de uma população normal bivariada (Pestana, 2003).

### 5.5- Exploração de possíveis correlações

O quadro 11 resume estes resultados e apresenta o valor da correlação entre o nível de literacia encontrado na questão 9, com as componentes de controlo da empresa e a componente operacional.

Quadro 12: Resultados da adequação de escala, análise de confiabilidade e correlação de Spearman entre literacia e as componentes de Controlo da Empresa e Operacional.

Componente	Escala de literacia	Alfa de Cronbach	Correlação de Spearman com o nível de literacia
Controlo da Empresa	0.70	0.686	0.095
Operacional	0.638	0.61	0.148

Como é possível verificar, não existe correlação entre a Literacia e a importância dada às ferramentas de Controlo da Empresa (0.095), nem correlação entre a Literacia e a importância dada às ferramentas operacionais (0.148).

Na continuação da análise dos resultados do questionário e, continuando com o suporte do programa SPSS, analisou-se a possível existência de correlações entre os conhecimentos de ferramentas de gestão por parte dos respondentes (através do construto literacia) e o nível de escolaridade, querendo verificar se o nível de escolaridade tem correlação, ou não, com os conhecimentos de ferramentas de gestão, para isso utilizou-se o teste da correlação de Spearman.

Quadro 13: Correlação de Spearman entre Literacia e nível de escolaridade

Medidas Simétricas					
		Valor	Significância Erro Padrão <sup>a</sup>	Aprox. $\chi^b$	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,399	,088	4,414	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,412	,087	4,586	,000 <sup>c</sup>
N de Casos Válidos		105			

a. Não considerando a hipótese nula.  
b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.  
c. Com base em aproximação normal.

Com um valor de correlação de 0.412 podemos aferir que existe um certo grau de correlação entre a literacia dos respondentes e a sua formação académica.

Quadro 14: A Literacia e o género usando o teste T-Student

Teste de amostras independentes						
Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias				
Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
,587	,445	,539	103	,591	,10989769	,20377513
		,555	83,671	,581	,10989769	,19808310

Com o teste T-Student procura-se a homogeneidade das médias entre géneros, ou seja, procura-se apurar se em média o nível de conhecimentos dos homens e das mulheres, em termos de conhecimentos de ferramentas, é o mesmo, para um nível de significância de 0.05.

Como o valor T-Student (0,591) é superior ao nível de significância de 0.05, não se rejeita a hipótese de existir semelhança de conhecimentos, em termos de ferramentas de gestão, entre os géneros.

Após estes resultados, atendeu-se a prosseguir a análise dos dados obtidos no questionário com a pergunta 16, de forma a vislumbrar uma possível correlação entre a perceção de sucesso em relação a alguns fatores económicos que denotam o sucesso da

empresa retorno das vendas, relacionando-os com os conhecimentos dos inquiridos (literacia):

- Retorno das Vendas
- Crescimento das Vendas
- Retorno dos Ativos
- Crescimento dos Ativos
- Crescimento dos Lucros
- Valor Total dos Lucros
- Retorno do Capital Próprio

O mesmo se passou com a pergunta 17, onde se relacionou essa mesma literacia dos inquiridos com a percepção que eles têm do sucesso das suas empresas.

O método de análise usado foi o mesmo utilizado anteriormente, através da correlação de Spearman, verificando a existência, ou não, de uma relação entre sucesso e literacia mesmo através de dados económicos que denotam bons desempenhos das empresas e consequente sucesso.

Seguidamente procurou-se possíveis relações ente a literacia e a perceção de sucesso dos gestores em relação ao desempenho da sua empresa, medido pela satisfação com vários dados económicos.

O quadro 15 apresenta os resultados do teste de correlação de Spearman:

Quadro 15: Correlação de Spearman entre Literacia e Dados Económicos

Variável 1	Variável 2	Correlação de Spearman
Literacia	Retorno das Vendas	0.147
Literacia	Crescimento das Vendas	0.166
Literacia	Retorno dos Ativos	0.103
Literacia	Crescimento dos Ativos	0.085
Literacia	Crescimento dos Lucros	0.124
Literacia	Valor Total dos Lucros	0.048
Literacia	Retorno do Capital Próprio	0.107

Como se pode verificar, não se vislumbra nenhuma correlação significativa entre a satisfação com os resultados económicos mais relevantes em termos de sucesso de uma empresa e o nível de literacia.

Foi ainda levada a cabo uma análise mais direta procurando averiguar a correlação entre a literacia e a perceção de sucesso (em termos gerais) que os inquiridos têm das suas empresas (pergunta 17), para que fosse possível verificar se o nível de literacia tinha relação direta com o sucesso das empresas.

Quadro 16 - Correlação entre Literacia e Sucesso

Medidas Simétricas					
		Valor	Significância Erro Padrão <sup>a</sup>	Aprox. $\chi^b$	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,031	,108	,312	,756 <sup>c</sup>
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,003	,104	-,031	,975 <sup>c</sup>
N de Casos Válidos		105			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Como o valor da correlação de Spearman é muito próximo de zero (-0.003), não é possível concluir que exista qualquer correlação entre a literacia e o sucesso das empresas dos inquiridos.

## 5.6 – Conclusões

Nesta secção fez-se a análise da recolha de informação sobre o conhecimento dos gestores portugueses, em relação a ferramentas de gestão. As entrevistas realizadas a 8 gestores deram algumas indicações do caminho a seguir e por onde procurar a informação. A criação de um questionário dirigido a uma amostra maior do que as entrevistas pareceu ser o mais indicado para a obtenção de dados enriquecedores.

O questionário foi elaborado segundo as respostas obtidas nas entrevistas individuais, mencionadas acima, assim como, na revisão da literatura desenvolvida até então, seguindo a metodologia descrita, sendo muito objetivo nas suas perguntas para um rápido e fácil apuramento de dados.

Dirigindo-o a 398 pessoas, foram obtidas 105 respostas, todas elas aceites como válidas, o que foi francamente positivo dado o curto espaço de tempo em que o questionário esteve disponível.

Da alargada amostra recolhida, foi possível perceber que as respostas surgiram de inquiridos jovens e pertencentes a empresas de diversos setores de atividade, que referiram várias ferramentas de gestão, denotando elevados conhecimentos.

Essa constatação foi visível na pergunta 6, no quadro 5, onde além das ferramentas de gestão mencionadas mais do que cinco vezes (12 ferramentas), 51 ferramentas foram mencionadas apenas uma vez. É valorável a quantidade de ferramentas de gestão que os inquiridos conhecem, onde muitas delas são utilizadas com aplicabilidade nas suas tarefas quotidianas empresariais, organizando, controlando e facilitando o progresso dos negócios das empresas.

Este questionário foi muito útil para permitir uma resposta ao estudo deste trabalho (em conjunto com as entrevistas individuais realizadas), onde era proposto conhecer a literacia empresarial portuguesa em ferramentas de gestão, ou seja, os conhecimentos em ferramentas de gestão, dos gestores portugueses, em quantidade e em qualidade (que promovam o sucesso das empresas).



## 5 - Conclusões Finais

A ideia de desenvolver este trabalho surgiu do estudo da Bain & Company, 2012, onde é observável quais as 10 ferramentas de gestão mais populares entre os gestores mundiais, (Bain & Company, 2012). A partir daí, percebeu-se que não existia nenhum trabalho sobre os conhecimentos em ferramentas de gestão dos gestores portugueses.

Tendo em conta a nota introdutória deste trabalho, segundo Thompson Jr. (2008), os gestores defrontam-se com três perguntas base ao analisarem as perspetivas de negócio das empresas: Qual a situação atual da empresa? Qual a direção da empresa a partir desse ponto? De que modo deve chegar lá?

Destas três questões, este trabalho centrou-se na terceira questão por ser a que carecia de um maior empenho e conhecimentos por parte dos gestores, onde teriam de ser capazes de deslocar a organização do ponto "A" para um ponto "B".

Segundo Hillier (2003), para que tal acontecesse, seria necessário que os gestores detivessem um alto nível de conhecimentos, já que a gestão é um conjunto vasto de conhecimentos e de técnicas, baseadas em fundamentos científicos, que promovem a deslocação das empresas de um determinado ponto para outro melhor que o anterior.

Este trabalho procurou encontrar a melhor forma de obter informação sobre os conhecimentos dos gestores portugueses, respondendo à questão: qual o nível de literacia dos gestores portugueses em ferramentas de gestão, descobrindo que tipo de ferramentas de gestão os gestores conhecem e usam e quais as suas implicações no sucesso da empresa.

No decorrer da revisão da literatura tornou-se essencial chegar ao contacto com uma pequena amostra de gestores, que pudesse num primeiro momento fornecer dados que permitissem desenvolver este trabalho no sentido certo. Para isso foram feitas oito entrevistas que contribuíram para um contacto direto com alguns gestores de diferentes setores de atividade (objetivo principal destas entrevistas, dado que não seria possível entrevistar uma grande número de gestores).

Estas entrevistas exploratórias foram muito importantes como ponto de partida para a compreensão da literacia dos gestores e para preparar um inquérito por questionário. Neste, foram obtidas 105 respostas, todas consideradas válidas para análise. Os dados foram analisados primeiramente com a ajuda da ferramenta google docs de forma mais geral, onde se constatou que os inquiridos deram uma maior importância à ferramenta Gestão de Clientes. Seguidamente foi feita uma análise mais

profunda, onde se relacionou os dados obtidos no questionário de forma mais concreta e objetiva, procurando relações entre eles e possíveis enquadramentos justificativos para as suas relações, tentando-se descortinar alguma relação entre esses conhecimentos e a boa saúde da empresa, assim como correlacionar outros resultados obtidos.

Através dos instrumentos utilizados, neste trabalho, para dar resposta à questão fulcral do mesmo sobre a literacia dos gestores portugueses, foi possível verificar que os gestores portugueses aparentam ter uma literacia em ferramentas de gestão acima da média e muito satisfatória.

Denotou-se alguma inconsistência em relação a um dos instrumentos de gestão, Balanced Scorecard, já que sendo uma das ferramentas mais citadas pelos inquiridos na pergunta aberta do questionário, foi também uma das menos reconhecidas quando se pediu aos mesmos inquiridos o seu nível de conhecimento em relação à mesma ferramenta. Neste caso, não sendo possível saber concretamente a que se deveu tal situação, no entanto, não apresenta esta situação qualquer limitação ou dificuldade na interpretação dos dados e seus resultados finais.

Digno de referência foi, também, o facto da análise SWOT se ter evidenciado na mente dos inquiridos nessa pergunta aberta. Várias foram as citações por parte dos inquiridos, tendo sido a segunda mais citada pelos mesmos.

Da mesma forma, testaram-se outros dados obtidos que pudessem de alguma forma correlacionar-se entre si, retirando informação extra sobre o seu uso e os resultados que geravam. Foi o que aconteceu quando se correlacionou o nível de literacia dos inquiridos com o seu nível de escolaridade, sendo possível verificar uma correlação positiva com alguma significância. Apurou-se uma possível dependência entre o nível de escolaridade e o nível de literacia em ferramentas de gestão, onde quanto maior o nível de escolaridade, maior o nível de literacia em ferramentas de gestão.

Testou-se ainda, relações entre outros dados, além do acima mencionado, como género dos inquiridos, nível de importância das ferramentas e percepção de sucesso, com o nível de literacia. Contudo não se encontraram relações estatisticamente significativas, nem diferenças de género.

Surpreendentemente não se encontrou qualquer correlação entre literacia e importância dada às ferramentas, nem entre literacia e percepção de sucesso. Note-se contudo (e esta é uma limitação do trabalho), que neste ponto se está a considerar um

nível de sucesso subjetivo, medido pelo grau de satisfação do gestor com cada um dos indicadores.

Outra nota surpreendente, foi o facto das redes sociais terem sido citadas nas entrevistas como uma ferramenta de gestão em uso empresarial, principalmente na divulgação da empresa, dos produtos ou serviços e da marca. Da mesma forma, no questionário, a maioria dos inquiridos voltou a considerá-las como uma ferramenta de gestão.

As informações utilizadas para encontrar resposta à questão de pesquisa, foram recolhidas de uma pequena amostra (oito entrevistas individuais) e de uma média amostra através de questionário (105 respostas) enviado através de endereços eletrónicos. Apesar da quantidade razoável de respostas recolhidas, este método implica um certo nível de desenvolvimento e inovação das empresas, que ainda nos dias de hoje, não usam e-mails como uma ferramenta de trabalho normal. Essa limitação surge no facto de Portugal ser ainda um país caracterizado por empresas de pequena e média dimensão.

Como sugestão para futuros trabalhos, poderá este trabalho servir de motor de arranque para que se consiga conhecer quais as ferramentas de gestão que mais influenciam o bom desempenho das empresas e promovem o seu sucesso, assim como analisar, se os gestores (portugueses, ou no geral) podem realmente influenciar o sucesso das empresas, através das suas capacidades e através de suas ações.

## 6 - Anexo 1: Perguntas para as entrevistas:

- 1 Que ferramentas de Gestão conhece?
- 2 Quais são as que usa na sua Empresa?
- 3 Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?
- 4 Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?
- 5 E em relação aos seus fornecedores e clientes?
- 6 Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stackholdres*?
- 7 Que resultados consegue identificar no seu uso?
- 8 Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?
- 9 Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?
- 10 Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?
- 11 O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?
- 12 Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?
- 13 Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?
- 14 Que instrumentos de gestão reconhece deste documento?

## 7 - Anexo 2: Respostas às perguntas da entrevista

### Entrevista 1: Rocket Internet

1- Como se chama a sua empresa e em que setor de atividade se insere?

A empresa é a Rocket Internet e o setor é o das Tecnológicas.

2- Que ferramentas de Gestão conhece?

Conheço o Jira, Trello e o Github.

3- Quais são as que usa na sua Empresa?

A ferramenta principal de gestão de trabalho é o Jira. Também usamos o Github para gestão do trabalho dos programadores.

4- Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

Para nós é fundamental. Todo o trabalho é planeado e organizado nesta ferramenta que permite implementar na sua totalidade a metodologia SCRUM.

5- Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

A ferramenta está completamente integrada nos processos da empresa. Os colaboradores já estão tão habituados a utiliza-la que ficam sem saber o que fazer quando a ferramenta está inacessível.

6- E em relação aos seus fornecedores e clientes?

Os nossos clientes também já estão habituados a trabalharem diariamente com o Jira.

Percebem a importância e reconhecem a sua eficiência na gestão do processo de trabalho.

7- Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stackholdres*?

Sim. As redes sociais são importantes na divulgação e depois na angariação de clientes.

8- Que resultados consegue identificar no seu uso?

Sim. Permitem chegar a uma audiência grande e diversificada e manter uma relação mais próxima com os clientes, para além de permitir conhecer melhor os seus gostos.

9- Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

A redução de custos tem o seu limite. A inovação é algo indispensável que não pode ser ignorado sem aumentar o risco da empresa deixar de ser competitiva.

10- Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Completamente. A adaptação à mudança numa empresa da minha área é algo que acontece diariamente caso contrário seríamos ultrapassados rapidamente.

11- Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

Os clientes serão leais se sentirem segurança e confiança que estão a fazer um bom negócio. Para já, acho que conseguimos proporcionar bons negócios e entregar um produto com qualidade.

12- O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Sim. Toda a informação reunida permite entender melhor quais são os nossos clientes alvo e adaptar o produto de acordo com as necessidades.

13- Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

Cada vez existe mais investimento na área do comércio electrónico e nas tecnologias de informação. A procura aumenta, todos os dias, sinto que para já ainda é sempre a crescer.

14- Que instrumentos de gestão reconhece deste documento?

Conheço o Benchmarking, Base de Dados, Gestão de Clientes, Downsizing, Outsourcing.

## **Entrevista 2: Porto Editora**

- 1 Como se chama a sua empresa e em que setor se insere?

Trabalho na Porto Editora. Insere-se no circuito de edição, distribuição de livros e produtos conexos.

- 2 Que ferramentas de Gestão conhece?

Análise de resultados por área de negócio, ou por produto (se quiser), atividade de busca e avaliação de compras, Porkeba , CRM e o benchmarking, são talvez as mais conhecidas.

- 3 Quais são as que usa na sua Empresa?

As mais representativas, pelo menos as mais utilizadas no departamento em que eu trabalho, tem haver com reporte periódico de resultados por empresa pertencente ao grupo, ou por departamento, este reporte normalmente é: o periódico tenderá tendencialmente por período do ano, porque é uma atividade sazonal, uma análise diária de posição de tesouraria, de gestão dos ativos e de aplicações financeiras dos mesmos, avaliação de resultados por produtos, ou gama de produtos e em termos de recursos humanos a avaliação de desempenhos de colaboradores, a gestão das suas expectativas e das suas carreiras e eventualmente e naturalmente as contrapartidas.

- 4 Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

A minha empresa é uma empresa muito tradicional, que acaba por não arriscar muito em novos mercados, por isso a utilidade é sempre um pouco no olhar para o passado, na avaliação de resultados passados e a partir desses resultados passados decidir onde, em que áreas, em que produtos investir mais no futuro.

- 5 Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

De forma genérica não tenho contacto, ou pelo menos não tenho consciência das mesmas.

- 6 E em relação aos seus fornecedores e clientes?

A grande parte será com os fornecedores, mas o contacto que a empresa tem na procura de produtos para se abastecer. De clientes, um pouco na gestão das expectativas e da qualidade de serviço que irá ser prestado.

- 7 Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stakeholders*?

Penso que a utilidade das redes sociais tem sobretudo haver com divulgação e com gestão da marca, da marca ou dos produtos que a empresa tenha, nesse aspeto tem vindo a ter uma atividade crescente. O impacto nos restantes stakeholders considero que é mais residual.

- 8 Que resultados consegue identificar no seu uso?

Tal como disse, o principal penso que tem a ver com a divulgação da marca, com a criação de uma imagem, para depois outras ferramentas e outros contactos com os clientes darem mais benefícios diretos.

- 9 Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

Sim. Isso é primordial, seja um mercado tradicional ou não, só com a inovação se conseguirá antecipar movimentações, mesmo até da concorrência e perceber para onde se orienta o mercado e tomar essas decisões antes dos outros.

- 10 Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Sim, um pouco na óptica do que disse há pouco, ainda que o produto seja genericamente o mesmo, a forma o conteúdo do mesmo é mutável. O caso do mercado livreiro onde nos inserimos é um caso desses. O livro não deixa de ser lido, mas a forma como é vendido, seja no formato físico, ou não físico, seja em desenvolvimento de e-books ou ferramentas próprias de divulgação, é uma forma de responder a um mercado que tem vindo a mudar e que privilegia cada vez mais as novas tecnologias.

- 11 Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?



A lealdade tem muito a ver com o preço, sempre que estamos a falar de produtos com pouca diferenciação e em momentos como nos últimos anos que se fala muito de crise ou de falta de poder de compra, os clientes têm muita tendência a esquecer qualidades de produto em relação ao fator preço. No entanto numa perspetiva de longo prazo esta lealdade não pode ser só mantida com o preço e é de facto a única forma de uma empresa sobreviver a longo prazo, por isso, continuo a considerar que um produto que seja diferenciado, que seja de grande qualidade é um produto que vai conseguir manter-se mais a longo prazo, ainda que um pouco mais caro, que vai conseguir manter os clientes próximos.

- 12 O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Promove apenas na perspetiva do passado, identificação de apostas de maior ou menor importância que já estejam a ser feitas e avaliação das mesmas e, perante esses resultados decidir o que anexar. Na perspetiva de identificar áreas onde não se exista, penso que a análise empírica continua a ser o principal fator em qualquer empresa para decidir onde é que há oportunidades.

- 13 Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

Não sendo uma indústria particularmente afetada pelas condições económicas nos últimos 6/7 anos, a melhoria eventual (se é o que se pode chamar ao que estamos a passar nos últimos meses), não tem tido grande impacto. Temos tido algum crescimento, mas penso que não tem a ver com a eventual melhoria da condição económica.

- 14 Destas ferramentas que lhe mostro, quais conhece?

Balanced Scorecard, benchmarking, Big Data Analytics, Business Process

Reengineering, CRM, Outsourcing, Missão e Valores das Empresas, downsizing não considero ser uma verdadeira ferramenta de gestão, Programa de gestão de redes sociais.

### **Entrevista 3: Unidade de Projetos da Universidade do Porto**

- 1 Em que empresa trabalha e em que setor de atividade se encontra?

Trabalho numa instituição de ensino superior, ocupando um cargo de técnico, associado à gestão financeira de projetos. Para além disso, trabalho como consultor de gestão em várias empresas independentes.

- 2 Que ferramentas de Gestão conhece?

Em termos de ferramentas de gestão, essas são mais de apoio ao próprio processamento contabilístico, pelo menos aquelas que mais usamos, dentro da intranet particular de cada uma das empresas, Microsoft Office e outras demais aplicações de gestão, outras associadas a ferramentas de gestão da Google, outras de arquivo online e partilha de documentação.

- 3 Quais são as que usa na sua Empresa?

Para além da instituição de ensino superior, todas as empresas nas quais trabalho a termo independente, usam várias ferramentas de controlo de gestão associadas ao processamento contabilístico, estamos a falar por exemplo ERP Primavera, outros de apoio aos processamentos de contratação, no caso da instituição de ensino superior ela tem uma plataforma específica para o efeito, ferramentas de controlo de agenda, como o Microsoft Outlook, Google calendar, Google drive e Dropbox para partilha e edição online de documentação. Para além disso em termos de outras ferramentas, podem ser usadas redes sociais para proximidade com os clientes e gestão de contactos.

- 4 Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

Estas ferramentas de gestão são importantes para ter uma proximidade com todos os clientes e fornecedores, para além de todos os colaboradores que importam, tanto a montante como a jusante dos diferentes processos de negócio. Estamos a falar de gestão de reclamações, estamos a falar de controlo da satisfação dos clientes, estamos a falar também de promoção e divulgação através de novos produtos e novas campanhas. Este tipo de ferramentas permitem ainda a análise e avaliação do alcance das diferentes divulgações, para disso são economicamente vantajosas a longo prazo.

5 Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

A aceitação é variada e varia muito consoante o grau de adaptabilidade de cada um às novas tecnologias. Grande parte destas ferramentas estão associadas a novos desenvolvimentos tecnológicos e muitos dos colaboradores, sejam colaboradores, sejam clientes, sejam fornecedores, em faixas etárias mais avançadas têm alguma dificuldade em se adaptar a estas ferramentas. Por outro lado, os mais novos, muitos daqueles que estão a começar a desenvolver a sua atividade profissional, têm uma adaptabilidade bastante superior a outros trabalhadores que já trabalham na área há imenso tempo.

6 E em relação aos seus fornecedores e clientes?

É equivalente aquilo que já referi, temos as duas vertentes. É claro que cada um se adapta às diferentes plataformas para poder cingir os negócios a que lhe dizem respeito, por exemplo, quando estamos a falar de procedimentos de contratação pública, os próprios clientes e fornecedores têm que se adaptar às plataformas exigidas pela lei, para poderem vender os seus produtos ou responder às diferentes propostas. De forma resumida, eles podem adaptar-se e adaptam-se, mas o seu grau de adaptabilidade varia consoante a situação.

- 7 Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes stakeholders?

Exatamente como acabei de referir. Estes permitem uma maior proximidade e acompanhamento de alguns processos de negócios. Estamos a falar do controlo do processo pós-venda, seja por via da gestão de reclamações, seja por feedback quanto à compra e à venda de diferentes produtos, permitem ainda também, se bem aplicadas, promover as várias campanhas e os vários produtos que estão em vigor, bem como controlar o grau de satisfação e o diferente alcance que estas campanhas têm.

- 8 São esses também os resultados que consegue identificar no seu uso?

Sim exatamente.

- 9 Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

A adoção de políticas de inovação, quando aplicadas aos diferentes ciclos de gestão e produção de produtos, no longo prazo poderá acatar em economias de escala significativas, atribuindo maior valor ao produto final e criando novas fontes de vantagem competitiva perante a concorrência. Uma nunca poderá estar separada da outra, pois em última instância, no longo prazo a inovação trará a redução de determinados custos.

- 10 Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Sim. Quanto maior for a capacidade adaptação à mudança por parte de todos os colaboradores, clientes, fornecedores e demais stakeholders, maior será a própria

eficiência na gestão dos diferentes processos que envolvem o negócio e, por sua vez, maior será a rentabilidade proveniente dessa mudança.

- 11 O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Sim. Na instituição de ensino superior o desenvolvimento da atividade está subjacente ao controlo por objetivos. Paralelamente a isso, conseqüentemente, é exigido a todos os colaboradores a adoção de relatórios mensais de atividade, considerando os vários objetivos que foram definidos. Através dessa análise é possibilitado a que as atividades das empresas sejam analisadas com pormenor, permitindo a identificação de eventuais debilidades nos diferentes mercados em que estão situadas. Por exemplo neste caso, quando estamos a falar de investigação e de uma maior necessidade por parte das instituições de ensino superior em obter financiamento alternativo para os diferentes projetos, se num momento prévio forem analisadas quais as áreas com maior propensão para captação de investimento e se for detetado na análise da nossa atividade, poderemos adotar estratégias de desenvolvimento que possibilitem o encontro de novas oportunidades de financiamento especificamente para essas áreas. Nestes relatórios, tal como disse, estão previstas novas oportunidades de financiamento e de desenvolvimento, que irão permitir no longo prazo que novos projetos que estejam eventualmente em carteira vejam a luz do dia, de forma eficiente e sem acatar com despesas avultadas, possibilitando assim o crescimento da atividade.

- 12 Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

A redução da carga fiscal, bem como a eliminação de determinadas políticas de austeridade, com a saída de Portugal da Trioka, no curto prazo não possibilitaram ainda a

obtenção de ganhos significativos. Por outro lado, com o fecho do atual quadro comunitário e a entrada para o novo quadro comunitário para a período de 2014-2020, novas oportunidades de financiamento irão surgir que possibilitarão a obtenção de financiamento complementar para o desenvolvimento das atuais e novas atividades.

#### **Entrevista 4: World Textile Group**

- 1- Como se chama a sua empresa e em que setor de atividade se insere?

A empresa é a World Textile Group e encontra-se no comércio têxtil.

- 2- Que ferramentas de Gestão conhece?

Várias, desde o OutSourcing, Benchmarking, Missão e Visão, Inovação, Marketing customizado.

- 3- Quais são as que usa na sua Empresa?

Usamos muito, como referi, benchmarking, estamos sempre atentos às novidades dos líderes no mercado em que nos inserimos. Tentamos também incutir valores e noções importantes nos nossos colaboradores, tais como a visão e missão, que também referi, a importância da inovação, do marketing, etc.

- 4- Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

Por exemplo, o Benchmarking permite estar a par de todas as novidades, seja do processo produtivo, seja do produto final, o que se torna ainda mais importante quando se trata do mercado volátil como é o da têxtil, apenas sabendo que temos o melhor processo produtivo, quando comparado com os líderes de mercado, é que podemos acreditar que o nosso produto terá sucesso contra todas as novidades que saem diariamente.

- 5- Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

A aceitação é total! Não só aceitam como eles próprios sugerem novas formas de abordar o mercado, muitas delas até inovadoras. Tentamos sempre obter uma postura pró-activa por parte dos nossos colaboradores e, uma das formas de fomentar essa postura têm sido

reuniões e sessões de brainstorming, em que há liberdade total para a discussão e partilha de ideias.

6- E em relação aos seus fornecedores e clientes?

Acreditamos sempre que existe uma relação simbiótica entre os fornecedores e os nossos próprios clientes e nós mesmos. Obviamente que surge sempre alguma resistência em ambas as partes sempre que há uma ameaça ao “status quo” do quotidiano, mas a verdade é que a aversão à mudança só pode ser combatida com os resultados positivos com o uso destas ferramentas.

7- Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stackholdres*?

O nosso caso, acho que retrata o sucesso deste tipo de marketing, não só junto dos clientes mas também junto dos vários interessados que giram em torno da nossa realidade empresarial. Fornecem um acesso imediato e quase diário às várias novidades e notícias.

8- Que resultados consegue identificar no seu uso?

Por exemplo, neste momento temos uma página de facebook em que o investimento foi nulo e, isto destaca muito mais sucesso do que por exemplo website, que teve custos de design, custos de manutenção, custos anuais de alojamento. As redes sociais vieram pôr a nossa empresa na “boca do mundo” de uma forma acessível e com uma linguagem universal.

9- Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

Como Gestor não vejo porque é que uma terá de ser mais ou menos importante que a outra, seja no longo ou no curto prazo. Mais do que nunca o mercado concorrencial



obriga-nos a lidar com centínimos de diferença entre o sucesso e o fracasso. As empresas não se podem dar ao luxo de optar por não inovar, caso o façam serão punidos por essa estagnação com o cliente a fugir para um produto melhor e mais inovador, mas se esta inovação não for contida e estudada, pode acarretar custos mais elevados do que o proveito.

Posso ir mais longe até e sugerir as medidas dos quadros europeus, tais como os do “PORTUGAL 2020” a iniciar este ano, em que são atribuídos vários itens em que a inovação e diferenciação é pontuada, por exemplo a investigação e o desenvolvimento. De forma a conseguir esta inovação a Europa fornece fundos que permitem às empresas inovar sem elevar os seus custos, criando um produto ou um serviço inovador com um preço competitivo.

10- Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Acho que mais do que qualquer outra capacidade, a adaptação é super importante. “Parar é morrer”

11- Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

A lealdade dos clientes andam de mão dada com o seu próprio lucro, se como empresa não formos capazes de fornecer um serviço ou produto de qualidade, com um custo baixo e um prazo de execução ou entrega rápido, esse mesmo cliente não nos deve lealdade alguma. O resultado final tem de ser merecedor ele próprio da lealdade do nosso cliente.

12- O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

É assim, nós obtemos a informação em várias etapas do processo produtivo, posso dar vários exemplos.

A criação de um cliente: Nós nunca aceitamos um cliente que não seja analisado ao pormenor financeiramente. Não quer dizer que o risco não exista, mas essa margem de risco tem é de ser reduzida o suficiente para esse cliente ser aceite. Aqui a informação é recolhida em sites creditados de informação financeira, por seguradoras de crédito, ou por vários modos.

No acompanhamento das encomendas: A pesquisa de mercado é constante, seja o preço, seja o fornecedor, qualidade. Esta informação é recolhida no local mesmo.

E no término da encomenda: por exemplo, é feito um levantamento de custos, proveitos, analisada a encomenda de uma forma exaustivamente. Analisamos ainda o contentamento do fornecedor e do cliente, tal como tinha dito atrás, é uma relação simbiótica, não fazemos distinção entre cliente e fornecedor, ambos ajudam-nos a crescer, sem um bom cliente não há um bom fornecedor, e vice-versa).

13- Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

Como tinha dito, a empresa que estou a gerir insere-se no mercado Têxtil, tem anos e anos de tradição em Portugal e como é de conhecimento geral, a Têxtil teve um “Boom” enorme na década de 80 e 90, mas no início do novo milénio teve uma retração enorme, mas é com agrado que posso afirmar que é de novo um mercado em expansão, ao nível dos melhores do mundo e mais competitivo que nunca.

14- Que instrumentos de gestão reconhece deste documento?

O benchmarking, que já falei há pouco, infelizmente o downsizing, o outsourcing do qual nós também fazemos, Balance Secorcard, Planeamento estratégico, Suply Chain, são alguns que reconheço de forma imediata.

## **Entrevista 5: Edilages S.A.**

- 1- Como se chama a sua empresa e em que setor de atividade se insere?

A minha empresa é a Edilages, S.A. e está no setor da construção civil e obras públicas.

- 2- Que ferramentas de Gestão conhece?

Reuniões periódicas, procedimentos, brainstorming, avaliação de desempenho, avaliação da satisfação, análise swot, gestão de carreiras, análise comportamental.

- 3- Quais são as que usa na sua Empresa?

Basicamente são aquelas que referi anteriormente, reuniões periódicas, procedimentos, brainstorming, avaliação de desempenho, avaliação da satisfação, análise swot, gestão de carreiras e a análise comportamental.

- 4- Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

Acreditamos que os colaboradores motivados e que se sintam parte integrante da empresa contribuem para o aumento da produtividade e um bom ambiente laboral. Nesse sentido damos ênfase às reuniões periódicas que nos permitem, para além de utilizar algumas das outras ferramentas, estar mais próximos dos colaboradores, acompanhar a sua evolução, o seu trabalho e também identificar algumas oportunidades de melhoria.

Conseguimos perceber a opinião dos colaboradores que muitas das vezes contribui para um melhoramento dos processos e procedimentos.

Conseguimos assim acompanhar o trabalho de perto, conhecer a satisfação tanto dos colaboradores, como dos clientes e fornecedores, estando em constante evolução que nos permite não só satisfazer as necessidades atuais dos clientes, como o constante

melhoramento dos procedimentos tendo em vista o aumento da eficácia e eficiência, com uma visão alargada com o objetivo de evoluir e contribuir para a inovação.

5- Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

Estas técnicas são bem aceites pelos colaboradores, até porque são muitas delas implementadas sem que eles tenham a consciência que está a ser aplicada uma técnica. O objetivo é criar situações de análise informal, que nos permitem avaliar as situações, sem que seja explícito o fim a que se destina (evitando assim informações influenciadas). Claro que existem situações em que é inevitável, como o preenchimento de questionários e nestes casos, os colaboradores aceitam a implementação das técnicas.

6- E em relação aos seus fornecedores e clientes?

Relativamente aos fornecedores e clientes, as técnicas também são bem aceites.

7- Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes stakeholders?

Na nossa área de negócio e pela realidade que conhecemos não.

8- Que resultados consegue identificar no seu uso?

Talvez um maior acompanhamento.

9- Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

Sim, sem dúvida.

10- Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Sim. Por norma as pessoas são avessas à mudança, mas a verdade é que a evolução e a mudança caminham lado a lado. Se queremos ter sucesso e ser competitivos temos que evoluir e sair da nossa margem de conforto.

11- Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

É muito difícil criar lealdade nos clientes nos dias de hoje. Por norma o cliente procura o mais barato. Em alguns casos acrescenta-lhe os prazos de entrega e a qualidade. Mas em grande parte dos casos a regra é: sou cliente de quem me faz mais barato.

12- O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Não sei responder a essa pergunta.

13- Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

As condições no geral não são muito favoráveis, mas tratando-se de uma empresa com alguma estrutura, tem conseguido ir crescendo.

Para além disso, as empresas mais pequenas têm sentido graves dificuldades económicas e temos vivenciado diversos processos de insolvência. Quer isto dizer que, apesar da concorrência ser cada vez mais apertada em termos de preços, em termos de "quantidade" de concorrentes, estes têm vindo a diminuir, o que acaba por criar algumas oportunidades para os outros.

14- Quais são as ferramentas de Gestão que conhece?

Missão e visão da empresa e a outra que estou aqui a ver que também conheço é o Planeamento estratégico.

## **Entrevista 6: Monte Adriano S.A.**

1 Que ferramentas de Gestão conhece?

R: SAP, PHC, Sage.

2 Quais são as que usa na sua Empresa?

R: Utilizo o SAP. Para além destas, temos um conjunto de ferramentas desenvolvidas à medida e bastante complexas, em ambiente Excel.

3 Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

R: Na minha área de negócio, o SAP é uma ferramenta fundamental para a gestão “legal”, eficácia na gestão dos assuntos de DRH e consulta de histórico da empresa. As ferramentas desenvolvidas em ambiente Excel são as utilizadas para fazer controle de gestão *online* e de suporte à tomada de decisão.

4 Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

R: Sem qualquer objecção. Percebem perfeitamente a importância e alcance das mesmas.

5 E em relação aos seus fornecedores e clientes?

R: É idêntico.

6 Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stackholdres*?

R: Não as utilizo com esse fim, mas entendo que possa ser uma vantagem.

7 Que resultados consegue identificar no seu uso?

R: Como não as utilizo com esse fim, não identifico resultados. Poderei eventualmente apontar presumíveis vantagens do seu uso.

8 Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

R: Redução de custos não entra em nenhum dos meus conceitos de gestão, a não ser que neste contexto possa significar Optimização de Processos, e consequentemente a redução de custos por unidade produzida.

Relativamente á questão, não as consigo separar e analisar como variáveis independentes. Pois a redução de custos (Optimização de Processos) é fundamental para a competitividade de todas as áreas de negócio e deverá estar suportada na inovação. Caso contrário é simplesmente redução de custos. A inovação também só faz sentido quando a curto, médio ou a longo prazo tiver consequências na Optimização do produto (seja na redução de custos de produção, ou ao acrescentar valor ao produto).

- 9 Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

R: Obviamente.

- 10 Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

R: Depende do sector. Na minha área de negócio, face à maior crise que há memória, os clientes por uma questão de sobrevivência “têm necessidade” de ser mais agressivos, o que por vezes é entendido como deslealdade.

- 11 O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

R: Sim. Identificam oportunidades de crescimento e de lucro. Falta ter elementos para concluir se essa identificação culmina na realidade em oportunidades de crescer com lucro.

- 12 Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

R: Senti que as condições económicas foram uma oportunidade para as empresas inovarem, optimizarem e estarem mais preparadas para sobreviver a crises do género. No entanto, na indústria em que trabalho, por estar intimamente ligada à construção civil, não há sinais de melhoramento.

## Entrevista 7: H3m

- 1- Como se chama a sua empresa e em que setor de atividade se insere?

Espaço H3m e está na área de estética como cabeleireiro.

- 2- Que ferramentas de Gestão conhece?

Conheço o Jimax. É uma ferramenta de gestão de stocks e faturação.

- 3- Quais são as que usa na sua Empresa?

Apenas o Jimax.

- 4- Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

Ajuda-me a controlar os stocks e o seu valor em depósito, faturação, qualidade de cobrança e nível de desempenho monetário do negócio.

- 5- Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

A aceitação é boa porque a ferramenta é muito intuitiva.

- 6- E em relação aos seus fornecedores e clientes?

A aceitação é boa porque é de implementação fácil e promove melhor controlo de todas as partes.

- 7- Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes *stackholdres*?

Sim. As redes sociais são importantes na divulgação dos nossos serviços, assim como a sua qualidade.

- 8- Que resultados consegue identificar no seu uso?

Promoção e desenvolvimento do negócio, chegando especialmente aos jovens que são o nosso nicho de mercado.

- 9- Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

São ambas importantes, eu aplico as duas.



10- Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Sim. A H3m já passou por algumas mudanças importantes, algumas delas profundas.

11- Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

Em relação ao meu trabalho, muito boa.

12- O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Sim. Tenta buscar e inovar, nem sempre consegue.

13- Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

Quem trabalha bem, penso que sim. Não sei se há uma melhoria geral tão notória, mas penso que sim.

14- Que instrumentos de gestão reconhece deste documento?

Não conheço nenhuma.

## **Entrevista 8: Savana Calçados Lda.**

1- Como se chama a sua empresa e em que setor se insere?

A Empresa chama-se Savana Calçados, SA. E o sector em que estamos inseridos, destina-se à produção e comercialização de calçado.

2- Que ferramentas de Gestão conhece?

SfotGI, programa específica de calçado, que abrange todas as áreas. Excel, Powerpoint, Word.

3- Quais são as que usa na sua Empresa?

SfotGI, programa específica de calçado, que abrange todas as áreas. Excel, Powerpoint, Word. Outlook

4- Qual a importância do seu uso no negócio da sua Empresa?

São de elevada importância. Outlook, e SoftGI, indispensáveis.

5- Qual a aceitação destas ferramentas pelos seus colaboradores?

100%, Muito boa!

6- E em relação aos seus fornecedores e clientes?

100%, Muito boa!

7- Considera que as redes sociais vieram promover um melhor relacionamento com clientes e restantes intervenientes no mercado (fornecedores, estado, autoridades locais, associações, etc.)?

Sim, sem dúvida....

8- Que resultados consegue identificar no seu uso?

Sobretudo, maior projeção no mercado!

9- Acredita que a inovação é mais importante do que a redução de custos, no longo prazo?

As duas são importantes. Não podemos, nem devemos ter inovação, se não controlarmos custos.

10- Considera a capacidade de adaptação à mudança uma vantagem competitiva?

Por vezes sim.

11- Que opinião tem em relação à lealdade atual dos clientes?

Existe em alguns casos Lealdade, quando o cliente percebe, que isso influencia o negócio.

12- O atual sistema de obtenção de informações da sua Empresa promove a identificação de oportunidades de crescimento e de lucro?

Sim, sem dúvida.

13- Sente que as condições económicas estão a melhorar na indústria em que se insere?

Sim, sem dúvida.

14- Destas ferramentas que lhe mostro, quais conhece?

Balanced Scorecard; Benchmarking; Social Media Progrmas, Outsourcing.

## 8 - Anexo 3: Questionário

### Literacia Empresarial Portuguesa em Ferramentas de Gestão

Caros colegas,

O Presente questionário realizado no âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, da Faculdade de Economia do Porto, tem como objetivo analisar a literacia dos gestores portugueses em relação às Ferramentas de Gestão.

Seria importante aprofundar a presente investigação com este questionário, uma vez que permitiria a obtenção de informação complementar, sobre o nível de conhecimentos em Ferramentas de Gestão, por parte dos seus destinatários.

Assim, solicito a sua participação, uma vez que o sucesso e viabilidade do estudo dependem da obtenção de um elevado número de respostas.

Todas as respostas serão utilizadas somente para fins académicos e estatísticos, sendo estas por essa razão totalmente anónimas e confidenciais.

Antecipadamente, muito obrigado pela sua colaboração.  
André Ribas

**\*Obrigatório**

#### Ferramentas de Gestão

Como Ferramentas de Gestão são reconhecidos todos os mecanismos que facilitem a gestão, o controlo, a quantificação e a organização do trabalho de um gestor/administrador de empresas, objetivando garantir e aperfeiçoar as decisões do seu dia-a-dia. Visam orientar a atividade das empresas na prossecução dos seus objetivos, desempenhando um papel fundamental na boa gestão dos recursos que lhe estão afetos.

**1 . Género? \***

- ☐ ☐ Masculino
- ☐ ☐ Feminino

**2. Idade? \***

- ☐ ☐ 20-30
- ☐ ☐ 31-40
- ☐ ☐ 41-50
- ☐ ☐ 51-60
- ☐ ☐ >60

**3. Nível de escolaridade? \***

- ☐ ☐ Ensino Primário
- ☐ ☐ Ensino Básico
- ☐ ☐ Ensino Secundário
- ☐ ☐ Curso Técnico/Profissional
- ☐ ☐ Licenciatura/Bacharelato
- ☐ ☐ Mestrado/Pós-Graduação
- ☐ ☐ Doutoramento
- ☐ ☐ Outra:

**4. Ocupa um cargo de Gestão? \***

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não

**5. Se sim, Qual?**

**6. Que ferramentas de gestão que conhece? \***

**7. Como obteve conhecimento sobre as ferramentas?**

- ☐ Formação pessoal
- ☐ Experiência Profissional
- ☐ Artigos de opinião
- ☐ Revistas empresariais ou de negócios
- ☐ Outros gestores
- ☐ Outra:

**8. Recorre a alguma consultora externa para suporte dessas ferramentas? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**9. Das ferramentas de Gestão abaixo descritas, assinale o seu nível de conhecimento em relação às mesmas. \***

Escala: De 1 (desconheço) até 5 (conheço perfeitamente)

	1	2	3	4	5
Planeamento Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questionários de Opinião aos Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise das Competências Nucleares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de Gestão da Mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão da Cadeia de Abastecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição da Missão e Visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Indique, para cada uma das afirmações que se seguem, o seu grau de concordância com as mesmas. \***

(assinale: discordo completamente; discordo; nem concordo nem concordo; concordo; concordo completamente)

	Discordo completament e	Discord o	Nem concordo , nem discordo	Concord o	Concordo totalment e
O sucesso de uma empresa depende sobretudo de um bom planeamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma boa gestão de clientes é o mais importante para o sucesso de uma empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os questionários de opinião aos colaboradores são essenciais para o melhoramento dos métodos produtivos e tomada de decisões importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A busca das melhores práticas é a melhor forma de obter um desempenho superior no processo produtivo de uma empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A melhor forma da gestão do desempenho e medição dos resultados nos negócios de uma empresa prende-se na utilização do Balanced Scorecard.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso de uma empresa depende exclusivamente das suas competências nucleares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A terceirização/outsourcing / subcontratação é a melhor estratégia a implementar para a obtenção dos melhores resultados de negócio de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo completament e	Discord o	Nem concordo , nem discordo	Concord o	Concordo totalment e
uma empresa.					
A preocupação com a gestão da mudança é preponderante para a longevidade empresarial de um negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma empresa para ter sucesso, deve preocupar-se essencialmente com a sua cadeia de abastecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pilar mais importante para a promoção do sucesso empresarial, é a missão e visão da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Em que setor de atividade se insere a sua Empresa? \***

- ☐ Agricultura, pesca, pecuária
- ☐ Têxtil
- ☐ Eletricidade, gás, água canalizada
- ☐ Construção civil
- ☐ Transportes
- ☐ Distribuição
- ☐ Farmacêutica
- ☐ Retalho
- ☐ Veículos a motor
- ☐ Serviços
- ☐ Arte e cultura
- ☐ Administração Pública
- ☐ Banca e Seguros
- ☐ Restauração
- ☐ Outra:



**12. Qual a dimensão da sua empresa?**

- ☐ ☐ Micro empresa
- ☐ ☐ PME (Pequena/Média empresa)
- ☐ ☐ Grande empresa
- ☐ ☐ Multinacional

**13. Qual o número de colaboradores da sua empresa? \***

- ☐ ☐ < 10
- ☐ ☐ 10 > 49
- ☐ ☐ 50 > 99
- ☐ ☐ 100 > 200
- ☐ ☐ > 200

**14. Qual a idade da sua Empresa? \***

- ☐ ☐ < 5 anos
- ☐ ☐ 5 > 9 anos
- ☐ ☐ 10 > 19 anos
- ☐ ☐ 20 > 29 anos
- ☐ ☐ > 30 anos

**15. Qual a prioridade da sua empresa para os próximos 2/3 anos? \***

(assinale: não prioritário; pouco prioritário; prioritário; muito prioritário)

	Não prioritário	Pouco prioritário	Prioritário	Muito prioritário
Crescimento da receita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos cliente / lealdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos produtos / serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção e marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Tendo em conta os indicadores financeiros abaixo, qual o grau de satisfação da sua empresa?\***

escala: De 1 (nada satisfatório) até 5 (muito satisfatório)

	1	2	3	4	5
Retorno das Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento das Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno dos ativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento dos ativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento dos lucros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor total dos lucros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno do capital próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Diga, segundo a sua opinião, qual o nível de sucesso da sua empresa? \***

	1	2	3	4	5	
Empresa sem sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Empresa bem sucedida

**18. A sua empresa usa as Redes Sociais na promoção e condução dos seus negócios? \***  
(Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não

**19. Reconhece as Redes Sociais como Ferramentas de Gestão?**  
(Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não

**20. O que acha mais importante para o sucesso da gestão de uma empresa? \***

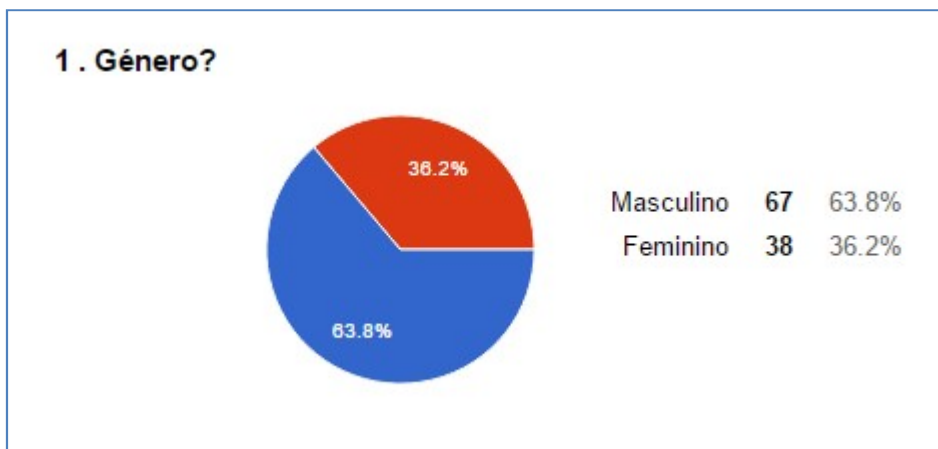
- ☐ ☐ Aposta nas pessoas / equipas de trabalho
- ☐ ☐ Software de controlo de gestão Sofisticado

## 9 - Anexo 4: Análise de dados do Questionário

### Pergunta 1:

Em relação à primeira pergunta do questionário, sobre o género dos inquiridos, podemos notar na figura 1 que das 105 respostas, 67 pertencem ao género masculino e 38 pertencem ao género feminino, com percentagens de 64% e 36% respetivamente. Denota-se um ligeiro desequilíbrio nas respostas entre géneros.

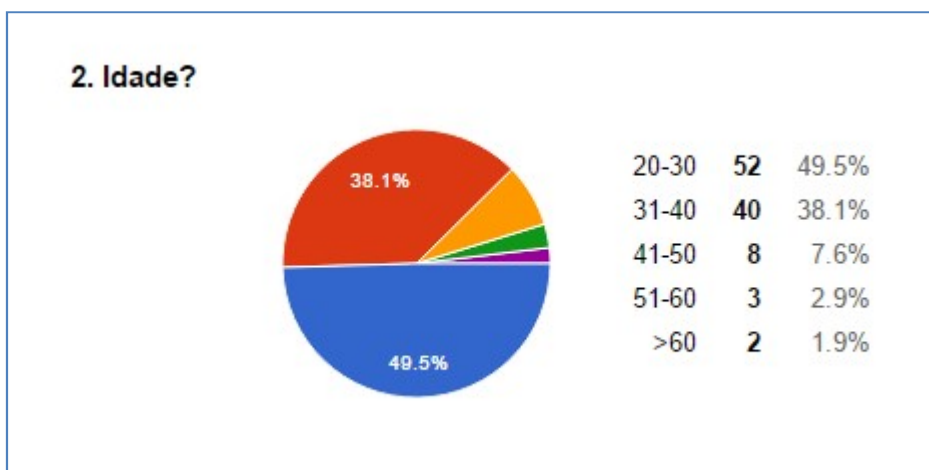
Figura 1: Género dos inquiridos



### Pergunta 2:

De acordo com a figura 3, podemos verificar que quase metade dos gestores que responderam ao questionário encontram-se na faixa etária dos 20-30 anos, com uma percentagem de 50%. Da mesma análise, verificamos que a grande maioria se encontra numa faixa etária até aos 40 anos (perto de 88%).

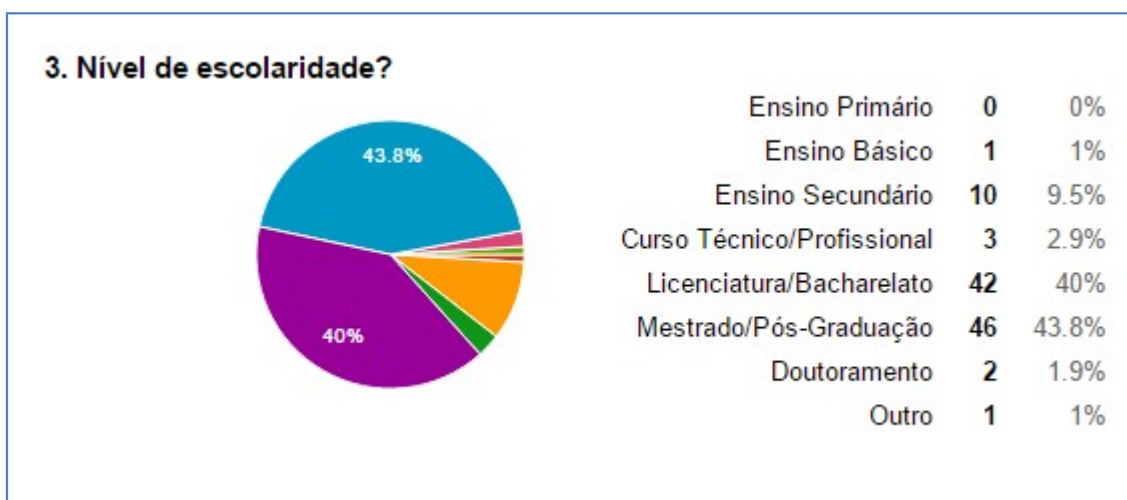
Figura 2: Idade dos inquiridos



### Pergunta 3:

Sobre as habilitações literárias dos inquiridos, denota-se que a grande maioria dos inquiridos são licenciados, ou mestres (perto de 84%). Da análise repara-se que existe uma grande aproximação destas habilitações, onde 42 dos inquiridos são licenciados (40%) e 46 dos inquiridos são mestres (cerca de 44%). De sublinhar que com 1% existe 1 (um) inquirido que mencionou o nível de escolaridade “outro” referindo-se a um MBA.

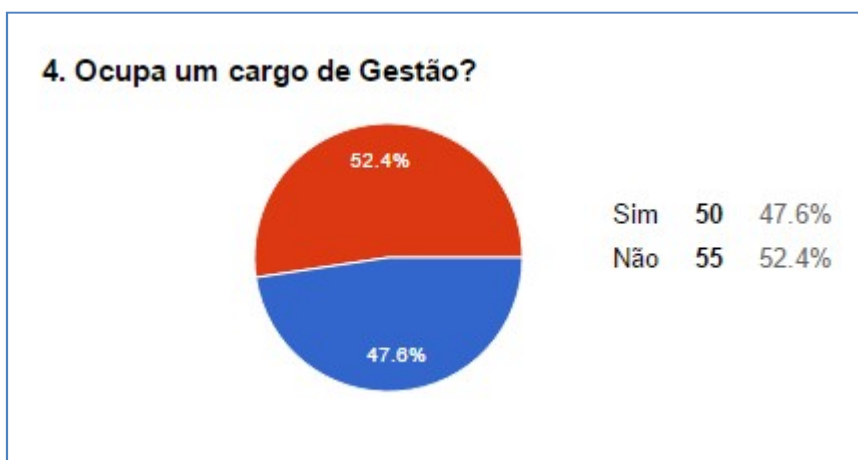
Figura 3: Nível de escolaridade dos inquiridos



#### Pergunta 4:

Em relação à questão 4, onde é perguntado aos inquiridos se desempenham funções de gestão existe uma aproximação de respostas entre os que desempenham (50 respostas, 48%) e os que não desempenham (55 respostas, 52%). De certa forma, 50 respostas afirmativas é um bom número, poderia ter sido seguida esta questão com uma pergunta suporte aos que responderam negativamente. Essa pergunta suporte poderia ter sido, com por exemplo, se o inquirido não desempenha funções de gestão, se tem noções de gestão e das tarefas de quem desempenha cargos de gestão.

Figura 4: Inquiridos que desempenham cargos de gestão



### **Pergunta 5:**

Das 50 respostas afirmativas da pergunta 4, pretendeu-se saber que tipos de cargo de gestão tinham os inquiridos na pergunta 5 do questionário. Os cargos de gestão estão discriminados no quadro 4.

Figura 5: Qual o cargo de gestão que desempenha?

Auditor	Chefe Secção Financeira
Chefia de Vendas (2)	Sócio/a-Gerente (3)
Gestão de Stocks e Encomendas	Planeamento de Produção
Financial Controller	Gerente
Diretor (2)	Contabilista
Gestor Ponto de Venda	Gestora de Marketing (3)
Chefe da Financeira	Area Manager
Gestão Após Venda	Técnica/o Superior (3)
Responsável Técnico	Corretor
Gerente/Dono	Controller Financeiro (3)
Administrador da S.A.	Consultor Financeiro
Adjunto Financeiro	Gestão Produção, Colaboradores e Fornecedores
Coordenador Geral	Gestor/a de Projetos (2)
Direção Financeira	Diretor de Compras
Responsável Área de Negócio	Marketing Digital
Administrador	E-Commerce
Gestor de Projeto Sénior	Coordenador de Projetos
CEO	Contabilidade
Gerente/Consultor Gestão	Diretor Financeiro (2)

### **Pergunta 6:**

A partir da pergunta 6 entramos na segunda fase do questionário, onde é iniciada a abordagem ao tema principal deste trabalho, o conhecimento dos inquiridos em relação a ferramentas de gestão.

No início do questionário foi descrito um breve conceito de ferramentas de gestão para que os inquiridos conseguissem enquadrar-se e prepararem-se para as possíveis respostas. Nesta pergunta, foi dada liberdade total aos inquiridos para escreverem as ferramentas de gestão que conheciam e que se lembrassem delas, sem terem disponível qualquer exemplo de ferramenta.

A figura 6 mostra os resultados das ferramentas de gestão mencionadas 5 (cinco) ou mais vezes, pelos inquiridos:

Figura 6: Que ferramentas de gestão conhece?

Instrumento de Gestão	Número de Respostas por instrumento	
Balanced Scorecard		25
Análise SWOT		22
Planeamento Estratégico		19
Benchmarking		17
Gestão de Clientes		16
SAP		15
Outsourcing		14
Microsoft Office		10
5 Forças de Porter		10
Primavera		9
Missão e Visão		8
Questionários		8
NENHUMA		5
MENCIONADAS 1 VEZ		51

Como podemos constatar, das 10 ferramentas de gestão mencionadas no estudo da Bain & Company, 7 são mencionadas pelos inquiridos deste questionário, estando quatro nas cinco primeiras posições, Balanced Scorecard (25 respostas); Planeamento Estratégico (19 respostas); Benchmarking (17 respostas); e Gestão de Clientes (16 respostas).



Apenas cinco dos inquiridos respondeu não conhecer nenhuma ferramenta de gestão.

Não deixa de ser interessante referir que a análise SWOT, que não se encontra nas 10 ferramentas de gestão mais populares do referido estudo, seja a segunda ferramenta mais lembrada pelos inquiridos. A análise SWOT consiste numa matriz utilizada para promover a análise de cenários, desenvolvida por professores da Universidade de *Harvard Business School*, *Kenneth Andrews* e *Roland Christensen*, sendo o seu significado, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Fuscaldi, 2008).

Muito interessante e oportunamente contemplado neste questionário, são as vastas respostas dos inquiridos sobre os seus enormes conhecimentos de ferramentas de gestão, como podemos constatar na última linha do quadro 5, em que 51 ferramentas são mencionadas uma só vez, além das mencionadas mais do que cinco vezes, como são as acima referidas.

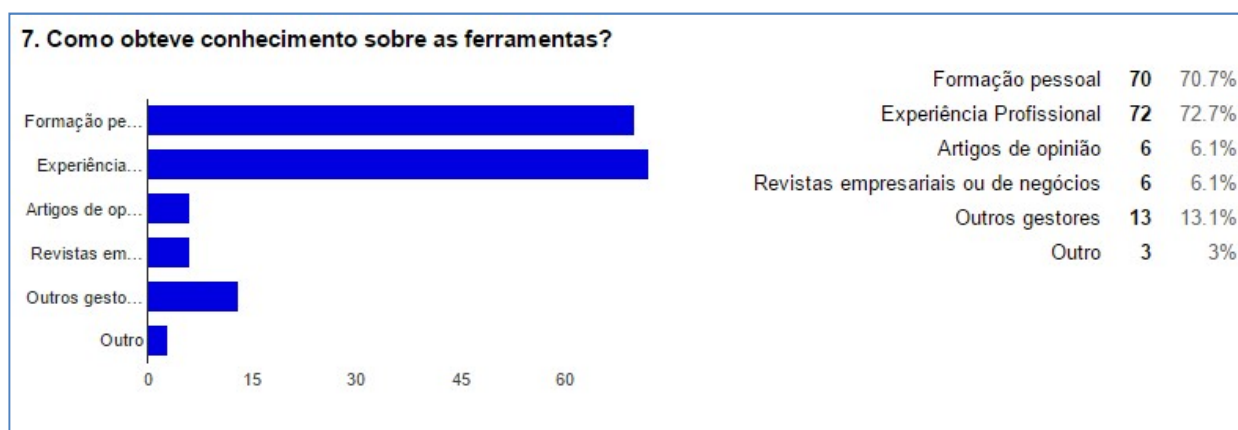
Estes dados foram possíveis obter por se ter conseguido dirigir o questionário a uma amostra de maior número de intervenientes e, também, por se ter conseguido dirigir a uma diversificação considerável de setores de atividade.

#### **Pergunta 7:**

Sobre a forma como os inquiridos obtiveram conhecimento dessas ferramentas, na pergunta 7, reparamos que esmagadoramente, esse conhecimento é derivado da experiência profissional (72 respostas, 73%), ou da formação pessoal (70 respostas, 71%) de cada inquirido.

De notar que nesta pergunta, os inquiridos poderiam dar mais do que uma resposta, uma vez que o conhecimentos das diversas ferramentas de gestão que conhecem, poderiam advir de diferentes fontes. E foi isso mesmo que se notou nesta pergunta. Alguns inquiridos deram mais do que uma resposta sobre a origem do conhecimento das ferramentas que conhecem e usam.

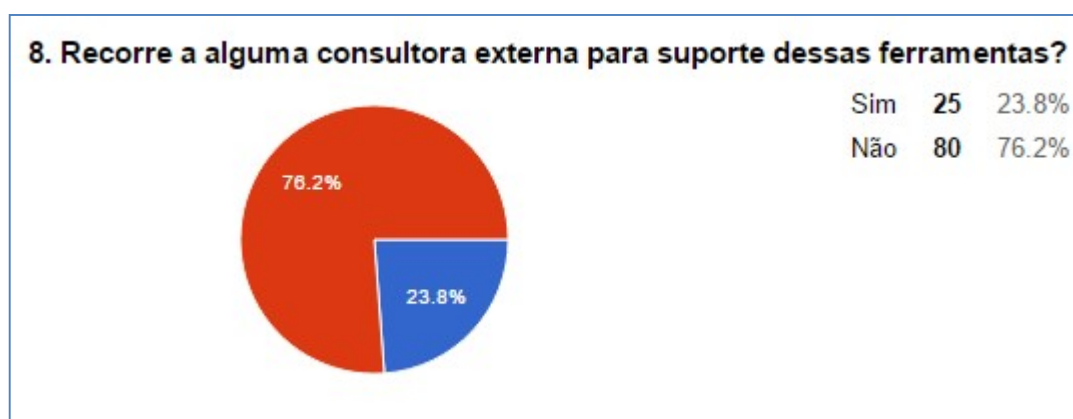
Figura 7: Como obteve conhecimento sobre as ferramentas?



### Pergunta 8:

Após analisarmos as ferramentas de gestão que os inquiridos conhecem e a origem do seu conhecimento, na pergunta 8 questionamos se existe auxílio a alguma consultora externa para o seu suporte. Como constatamos na figura 8, a resposta mais mencionada foi a negativa com 80 respostas (76%) denotando que a maioria das empresas não tem qualquer suporte externo na concepção e monitorização das suas ferramentas de gestão.

Figura 8 - Recorre a alguma consultora externa para suporte dessas ferramentas?



### Pergunta 9:

Nesta pergunta, apoiada na revisão de literatura do estudo da Bain & Company, foram apresentadas as 10 ferramentas mais populares do referido estudo, pedindo que assinalassem o seu nível de conhecimento (em relação a essas 10 ferramentas de gestão mais populares), numa escala de 1 a 5. Desta forma seria facilmente reconhecível o nível de conhecimento de cada inquirido, para cada uma das ferramentas mostradas.

O quadro 6 mostra as respostas de cada inquirido de uma forma geral e, qual o preenchimento final com o agrupamento das respostas por ferramenta, do seu conhecimento em relação a cada uma das 10 ferramentas mais populares mencionadas no estudo da Bain & Company, sendo notório que o instrumento de gestão mais conhecido é a Gestão de Clientes.

Figura 9: Nível de conhecimentos dos inquiridos, em relação às 10 ferramentas de gestão mais populares do estudo da Bain & Company.

	1	2	3	4	5	Número de respostas	%
Planeamento Estratégico				X		39	38%
Gestão de Clientes				X		42	40%
Questionários de Opinião aos Colaboradores				X		38	37%
Benchmarking			X			33	32%
Balanced Scorecard	X					33	32%
Análise das Competências Nucleares	X					34	33%
Outsourcing				X		29	28%
Programas de Gestão da Mudança			X			34	33%
Gestão da Cadeia de Abastecimento		X				29	28%
Definição da Missão e Visão				X		32	31%

As ferramentas de gestão mais populares para os inquiridos deste questionário são a Gestão de Clientes (com 42 respostas, 40%), o Planeamento Estratégico (com 39 respostas, 38%), os Questionários de Opinião aos Colaboradores (com 38 respostas, 37%), a Definição da Missão e Visão (com 32 respostas, 31%) e o Outsourcing (com 29 respostas, 28%), todas elas no nível 4 numa escala de 1 a 5.

Figura 9: Nível de conhecimento da ferramenta Gestão de Clientes

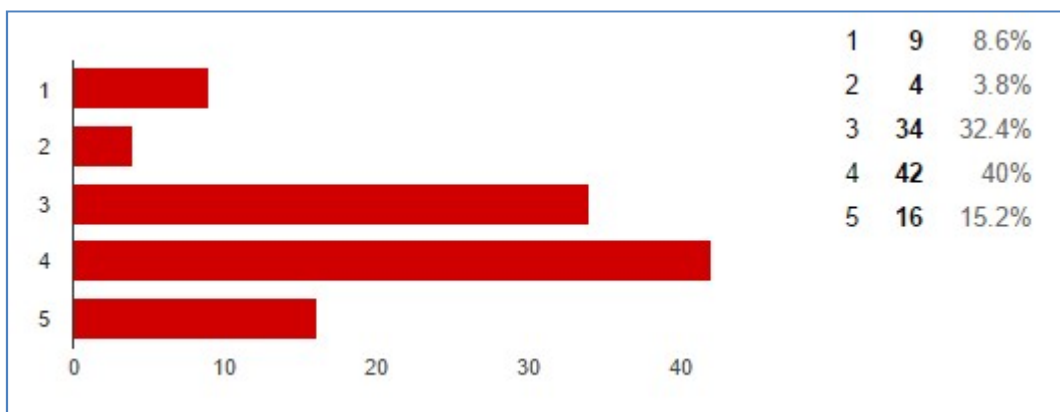


Figura 10. Nível de conhecimento da ferramenta Planeamento Estratégico

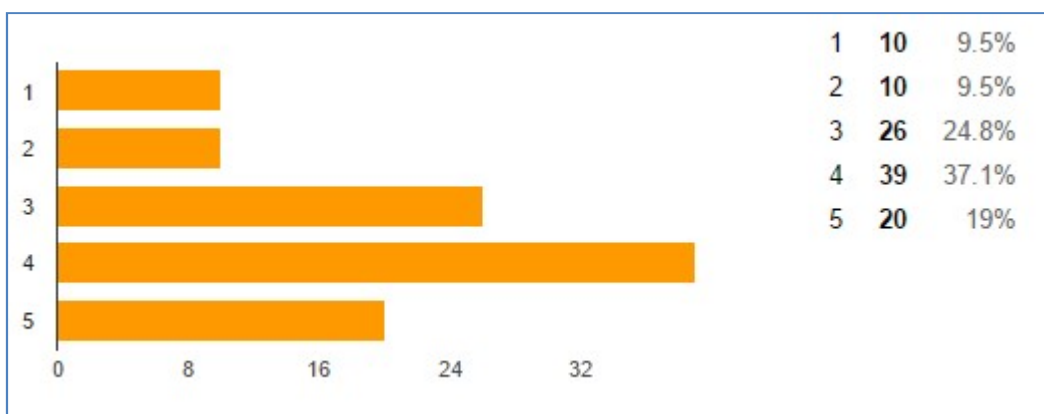
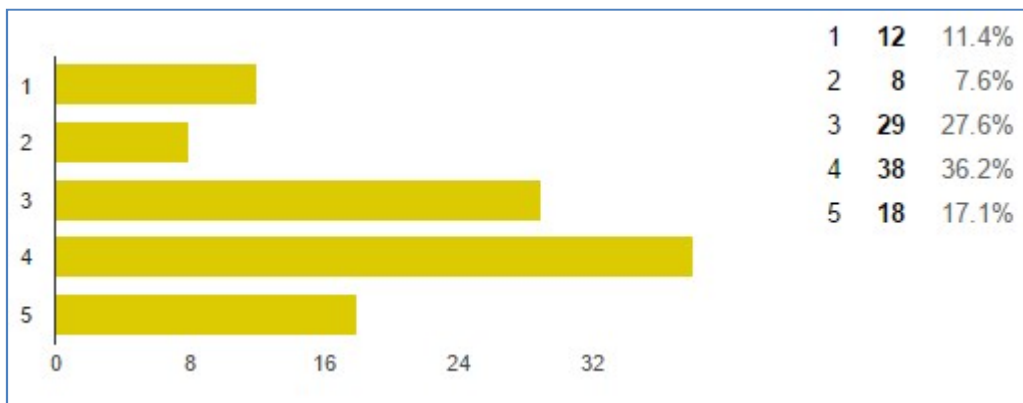


Figura 11: Nível de conhecimento da Ferramenta Questionários de Opinião aos Colaboradores



Nenhuma das ferramentas foi mencionada maioritariamente no nível 5 de conhecimento máximo da ferramenta, contudo, duas delas foram as mais mencionadas no nível 1, nível mais baixo de conhecimento, foram elas a Análise das Competências Nucleares (com 34 respostas de desconhecimento, 33%) e o Balanced Scorecard (com 33 respostas de desconhecimento, 32%).

Figura 12: Nível de (des)conhecimento da ferramenta Análise das Competências Nucleares

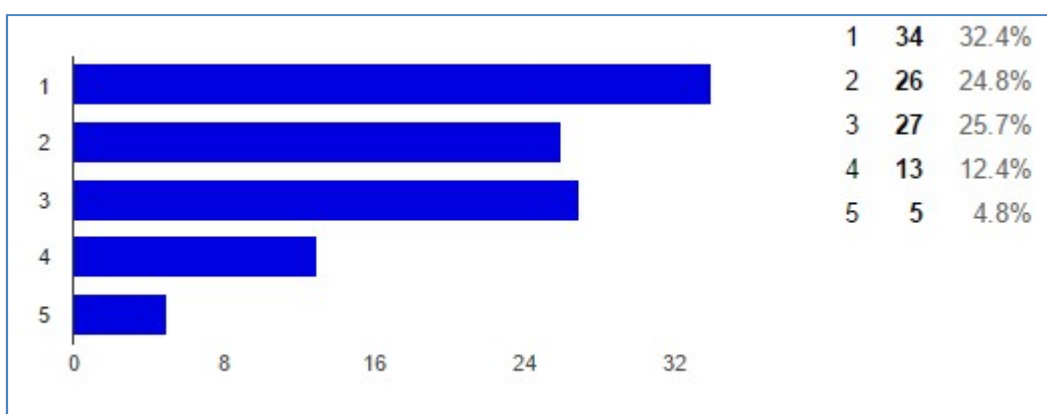
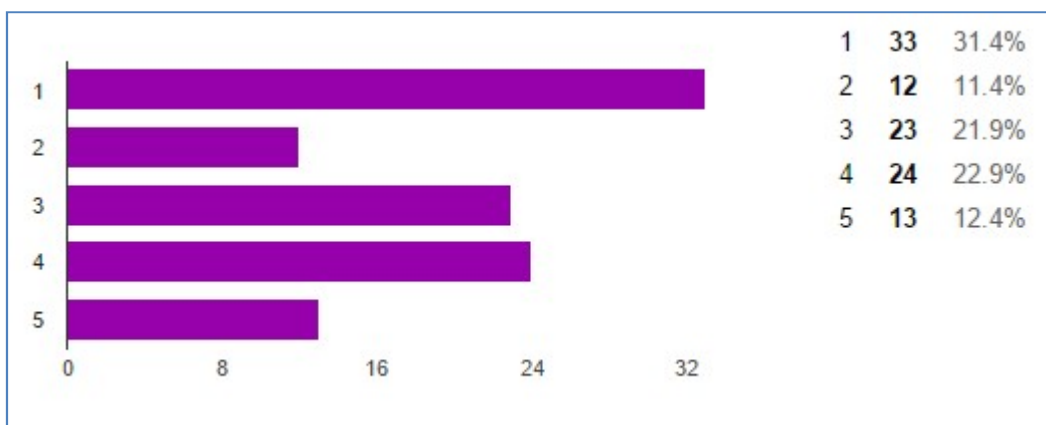


Figura 13: Nível de (des)conhecimento da ferramenta Balanced Scorecard



#### Pergunta 10:

Seguindo uma linha de raciocínio no questionário, foi elaborada uma afirmação para cada uma das 10 ferramentas da pergunta anterior. Na pergunta 9 foi obtido o grau de conhecimento, por parte dos inquiridos, das ferramentas de gestão mostradas, nesta pergunta vamos conhecer que importância cada inquirido atribui a cada uma delas, através de afirmações muito diretas.

Essas afirmações são colocadas tendo em conta a revisão de literatura, como exibido no quadro 3 que, por ser uma pergunta de grande importância deste trabalho, tornou-se necessário esse recurso teórico. Contudo, esta pergunta não funcionaria se tratada isoladamente, daí ter sido essencial a pergunta 9, que testa o nível de conhecimento dos inquiridos sobre as ferramentas mais populares do estudo da Bain & Company, sendo demonstrado na figura 6 as suas respostas.

A figura 14 mostra as respostas de cada inquirido de uma forma geral e, qual o preenchimento final com o agrupamento das resposta por afirmação, sobre a opinião dos inquiridos e da importância que dão a cada ferramenta de gestão, das 10 ferramentas mais populares mencionados no estudo da Bain & Company, através das afirmações apresentadas, sendo notório que mais uma vez a Gestão de Clientes mostra ser a ferramenta mais apreciada entre os inquiridos.

Como podemos reparar na figura 14, as afirmações relacionadas com cada uma das ferramentas de gestão, pautaram-se entre a indiferença (“nem concordo, nem discordo”) e pela concordância (“concordo”). Nenhuma delas teve a maioria das suas

respostas no extremo positivo (“concordo completamente”), nem nos dois patamares negativos (“discordo completamente” e “discordo”). É perceptível a distinção da afirmação sobre a Gestão de Clientes como de maior importância na ótica dos inquiridos.

Figura 14: Opinião dos inquiridos em relação à concordância das afirmações da pergunta 10

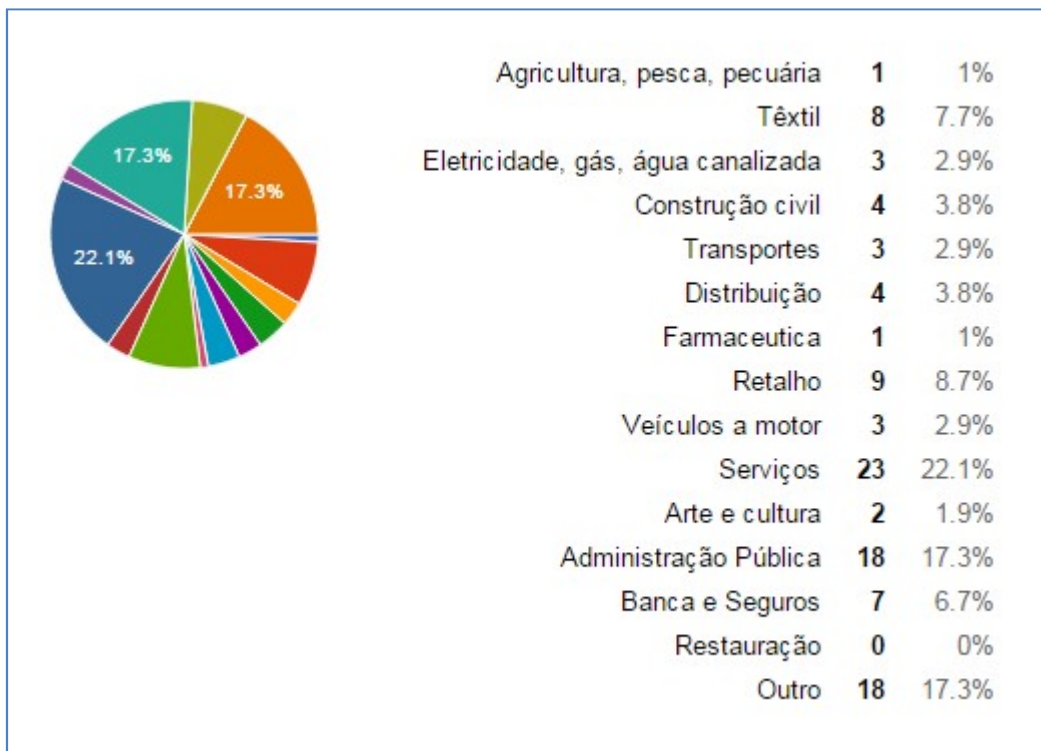
	Discordo Completamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	Número de respostas	%
O sucesso de uma empresa depende sobretudo de um bom planeamento estratégico.				X		58	56%
Uma boa gestão de clientes é o mais importante para o sucesso de uma empresa.				X		67	65%
Os questionários de opinião aos colaboradores são essenciais para o melhoramento dos métodos produtivos e tomada de decisões importantes.				X		64	61%
A busca das melhores práticas é a melhor forma de obter um desempenho superior no processo produtivo de uma empresa.				X		60	58%
A melhor forma da gestão do desempenho e medição dos resultados nos negócios de uma empresa prende-se na utilização do Balanced Scorecard.			X			54	52%
O sucesso de uma empresa depende exclusivamente das suas competências nucleares.			X			50	48%
A terceirização/outsourcing/ subcontratação é a melhor estratégia a implementar para a obtenção dos melhores resultados de negócio de uma empresa.			X			50	48%
A preocupação com a gestão da mudança é preponderante para a longevidade empresarial de um negócio.				X		57	55%
Uma empresa para ter sucesso, deve preocupar-se essencialmente com a sua cadeia de abastecimento.			X			47	45%
O pilar mais importante para a promoção do sucesso empresarial, é a missão e visão da empresa.				X		45	43%

O quadro 6, 9 e 14 em conjunto vão ser extremamente úteis para as conclusões finais deste trabalho, pela clarificação facultada em relação aos gestores portugueses, que ajudará na resposta à questão primordial deste trabalho.

### Pergunta 11:

Na pergunta 11 pergunta-se o setor a que a empresa de cada inquirido pertence, retratada na figura 15.

Figura 15: Setor de atividade da sua empresa?



Desde logo conseguimos facilmente identificar os dois setores de atividade mais mencionados pelos inquiridos por se destacarem dos demais, são eles Serviços (com 23 respostas, 22%) e Administração Pública (com 18 respostas, 17%).

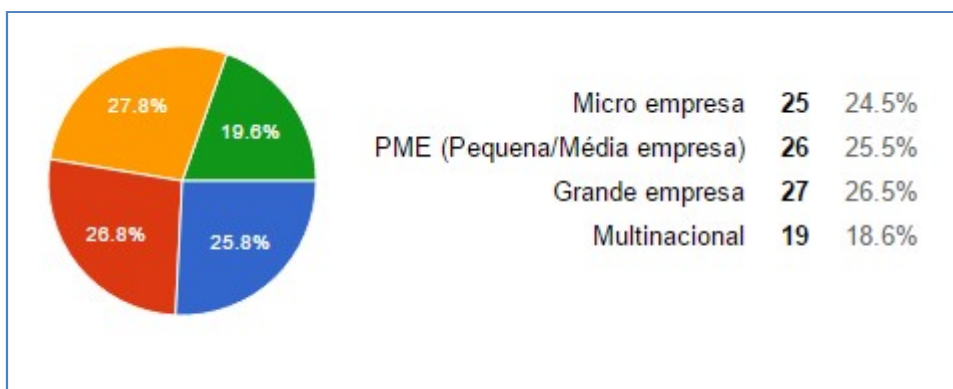
Da mesma forma, pode ser facilmente constatado que foi atingido um dos objetivos deste questionário, abranger um vasto leque de setores de atividade. Esse objetivo proposto com a criação deste questionário, tinha o intuito de conhecer os diferentes conhecimentos dos inquiridos, que pertencessem a empresas de setores diversificados e, desta forma, analisar se as suas respostas em relação a ferramentas de gestão, eram de conhecimentos vastos ou diminutos.



### Pergunta 12:

Nota-se um grande equilíbrio entre a dimensão das empresas, nas repostas dos inquiridos, o que pode ser um bom indicador na análise das respostas dadas em perguntas anteriores, principalmente nas perguntas 6, 9 e 10, uma vez que foi possível chegar a um vasto leque de setores de atividade das empresas dos inquiridos, em igual proporção de dimensões dessas empresas.

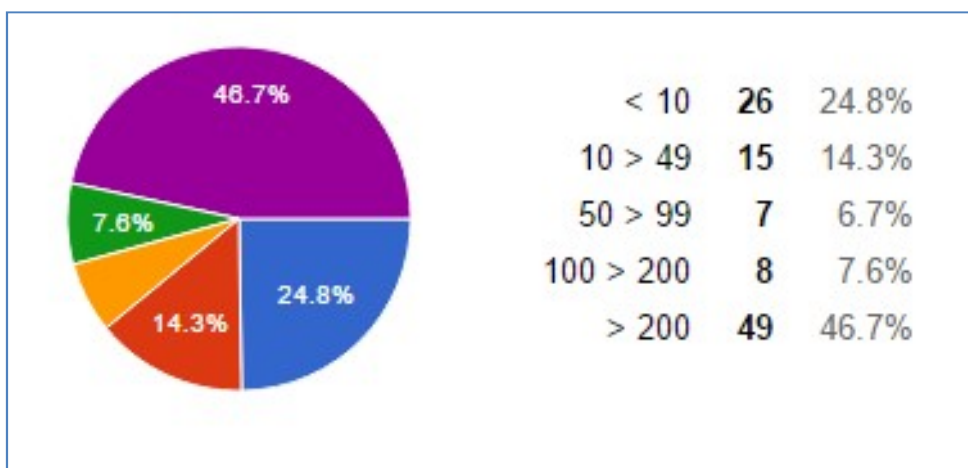
Figura 16: Dimensão das empresas dos inquiridos



### Pergunta 13:

Esta questão segue o intuito das anteriores. Mas nesta questão é perentório o desequilíbrio entre o número de colaboradores que as empresas dos inquiridos contemplam nas suas atividades. Esmagadoramente, a maioria das empresas detém mais de 200 colaboradores ao seu serviço (49 respostas, 47%), como se verifica na figura 17. Apoiando-nos nos dados da figura 16, o somatório dos valores das “Grandes empresas” e das “Multinacionais” perfaz um total de 46 respostas. Possivelmente mais 3 PME possam deter também mais de 200 colaboradores, já nas “Micro empresas” tal não é de forma alguma expectável.

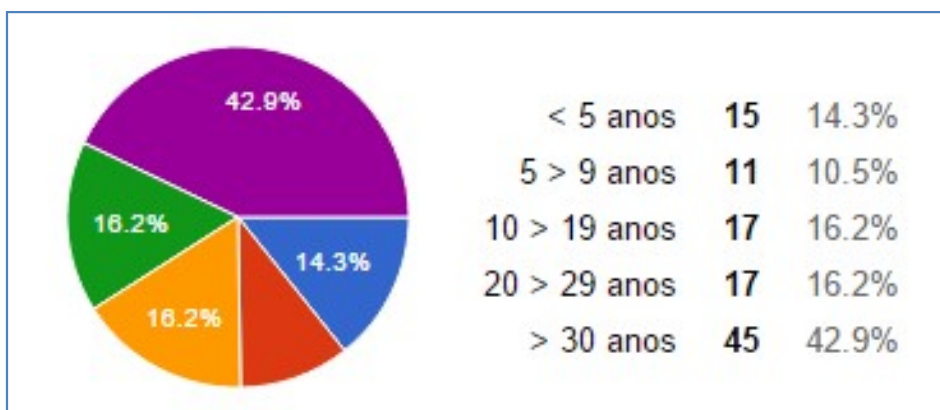
Figura 17: Número de trabalhadores das empresas dos inquiridos



#### Pergunta 14:

Com a pergunta 14 foi possível receber que a maioria das empresas a que pertencem os inquiridos, estão no ativo há mais de 30 anos (44 respostas, 42%), todas as outras faixas etárias mostram-se equilibradas, como podemos verificar na figura 16.

Figura 18: A idade das empresas dos inquiridos



### Pergunta 15:

Com a pergunta 15 foi possível obter informações sobre a visão futura das empresas dos inquiridos e, quais as suas prioridades para o sucesso dos seus negócios.

A figura 19 retrata as respostas de cada inquirido de uma forma geral e, qual o preenchimento final com o agrupamento das resposta por parâmetro em apreciação, sobre as prioridades das suas empresas para um período de 2/3 anos, ficando esse agrupamento essencialmente no “Prioritário”, com apenas uma exceção (no “Muito Prioritário”), existindo um equilíbrio consensual das prioridades das empresas.

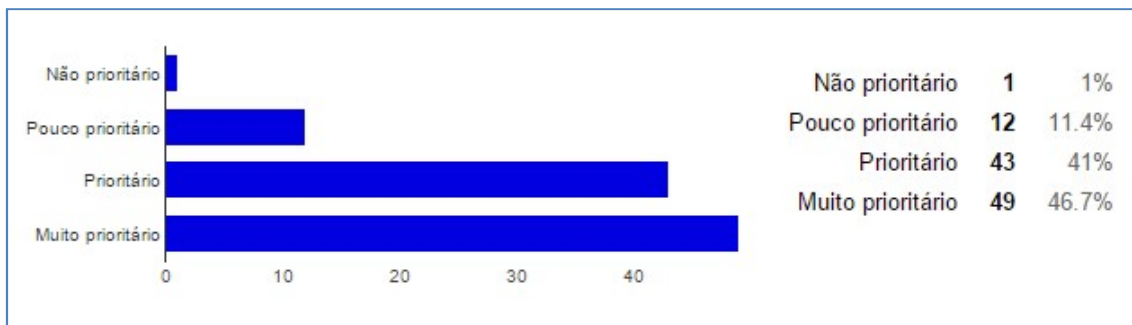
Figura 19: Prioridade das empresas dos inquiridos para um período de 2/3 anos

	Não Prioritário	Pouco Prioritário	Prioritário	Muito Prioritário	Número de respostas	%
Crescimento da Receita			X		61	59%
Aumento da Rentabilidade			X		59	57%
Redução de Custos			X		45	43%
Satisfação dos Clientes / Lealdade				X	49	47%
Inovação			X		52	50%
Colaboradores			X		50	48%
Aumento da Quota de Mercado			X		44	42%
Novos Mercados			X		34	33%
Novos Produtos / Serviços			X		44	42%
Aumento da Produtividade			X		62	60%
Sustentabilidade			X		50	48%
Promoção e Marketing			X		53	51%

A partir do figura 19 vamos analisar individualmente o parâmetro Satisfação dos Clientes e Lealdade, sendo o único a obter a maioria das suas respostas na prioridade máxima (“muito prioritário”). Observamos que existe um equilíbrio entre “prioritário” (43 respostas, 41%) e “muito prioritário” (49 respostas, 47%) e que as duas em conjunto obtêm uma elevada percentagem prioritária (88%), como ilustrado na figura 20.

Apesar de outros parâmetros obterem maior número de respostas do que a “Satisfação de Clientes / Lealdade”, essas respostas forma num nível de prioridade inferior e a grande ilação a reter é mesmo essas, a importância prioritária que as empresas dos inquiridos almejam para os próximos 2/3 anos na Satisfação de Clientes e sua Lealdade.

Figura 20: Satisfação de Clientes / Lealdade



**Pergunta 16:**

As perguntas 16 e 17 vão ser analisadas em conjunto, uma vez que a intenção é avaliar a noção que os inquiridos têm do sucesso das suas empresas. Na pergunta 16 questiona-se o grau de satisfação das empresas dos inquiridos, em relação a alguns dados económicos, numa escala compreendida de 1 (nada satisfatório) até 5 (muito satisfatório).

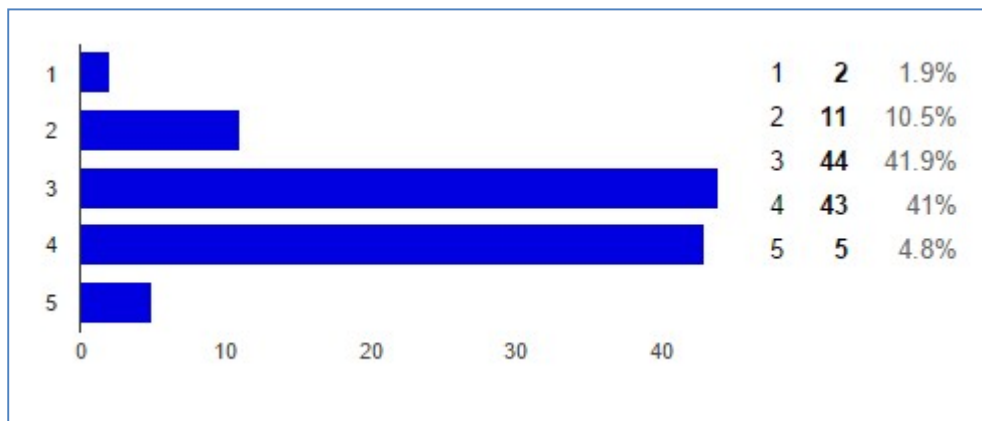
Como podemos verificar na figura 21, a maioria das respostas recai no nível 4 (quatro), um nível já bem elevado em termos de satisfação, em relação aos resultados económicos das empresas dos inquiridos.

Figura 21: Satisfação das empresas com os seus dados económicos

	1	2	3	4	5	Número de respostas	%
Retorno das Vendas				X		49	47%
Crescimento das Vendas				X		47	45%
Retorno dos Ativos				X		49	47%
Crescimento dos Ativos			X			44	42%
Crescimento dos Lucros				X		47	45%
Valor Total dos Lucros				X		48	46%
Retorno do Capital Próprio				X		43	41%

Uma ressalva para o “Crescimento dos Ativos”, que com o apoio da figura 22, verificamos um grande equilíbrio das respostas, que poderia ter recaído sobre o nível 4 da escala de satisfação, dada a proximidade do número de respostas.

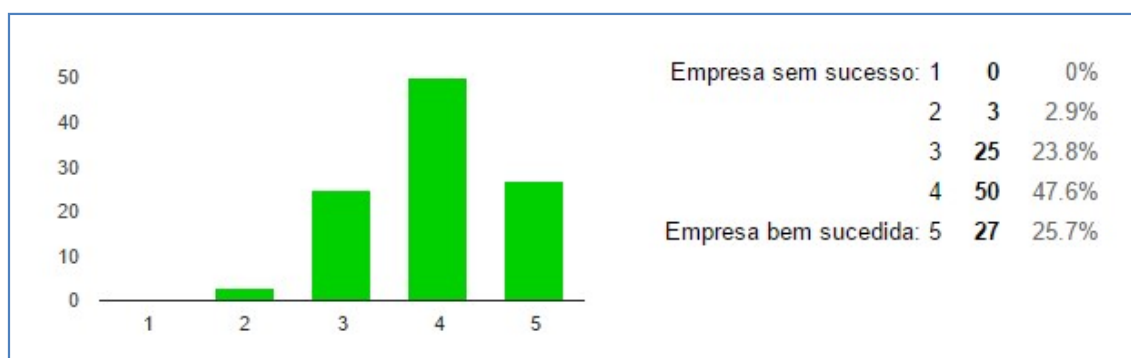
Figura 22: Nível de satisfação do Crescimento dos Ativos das empresas dos inquiridos



#### Pergunta 17:

A pergunta 17 pretende, de forma mais direta, conhecer a opinião dos inquiridos sobre o nível de sucesso com que avaliam as suas empresas, numa escala de 1 (Empresa sem Sucesso) até 5 (Empresa bem Sucedida) e, tal como na pergunta 16, a resposta maioritária recai no nível 4, como se verifica na figura 23.

Figura 23: Nível de sucesso das empresas dos inquiridos, segundo as suas opiniões



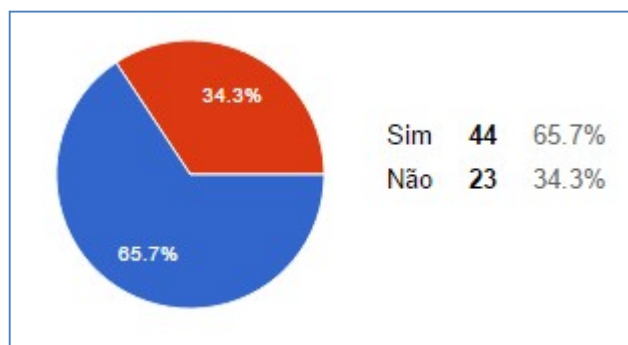
Denotam os inquiridos, opiniões favoráveis sobre as suas empresas e o sucesso das mesmas (com 50 respostas, 48%).

Nesta fase final do questionário, foram introduzidas duas perguntas sobre as redes sociais (pergunta 18 e 19), seguindo os resultados apurados com o programa NVivo, (mencionado no ponto 3.3.1.2 – Resultados do NVivo sobre as 8 entrevistas realizadas a gestores), onde foram dadas várias referências às redes sociais como uma ferramenta importante. Desta forma, foram criadas duas perguntas de forma a alargar o conhecimento do autor deste trabalho, à opinião dos inquiridos em relação às mesmas.

#### **Pergunta 18:**

Na pergunta 18 questionamos os inquiridos sobre o uso das redes sociais nas empresas, para fins profissionais. As respostas podem ser verificadas na figura 24 e conclusivas de forma positiva em cerca de dois terços.

Figura 24: Uso das Redes Sociais nas Empresas

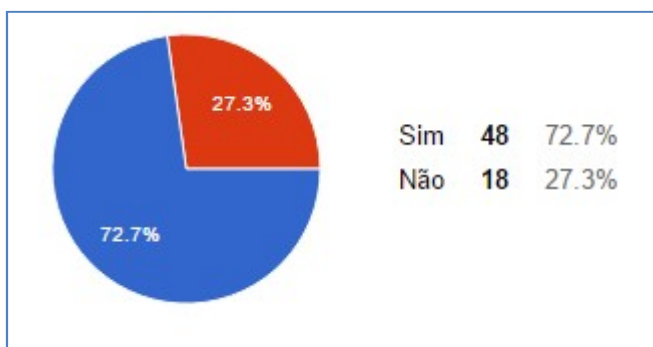




### Pergunta 19:

Na pergunta 19 questionamos os inquiridos sobre a sua opinião, se reconheciam as Redes Sociais como uma ferramenta de gestão. O resultado obtido foi esclarecedor, já que cerca de 73% dos inquiridos tem uma opinião afirmativa, como é ilustrado na figura 25.

Figura 25: Opinião dos inquiridos sobre as Redes Sociais como ferramenta de gestão

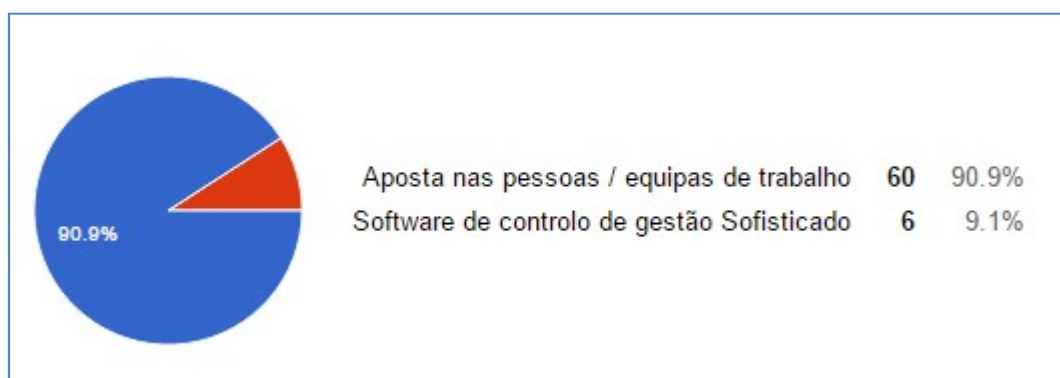


### Pergunta 20:

Para última pergunta deste questionário, fez-se uma distinção entre a vertente mais humana (os colaboradores) e a vertente mais mecânica (softwares), solicitando a opinião dos inquiridos sobre, qual delas se mostra mais importante para promover maior sucesso às empresas.

A análise à figura 26 é perfeitamente elucidativa e de fácil entendimento. Perto de 91% dos inquiridos responde que a “Aposta na pessoas e nas equipas de trabalho” sé mais importante na promoção de sucesso às empresas, em detrimento dos 9% que têm opinião a favor de “Sofisticados Softwares de controlo de gestão”.

Figura 22: Fator mais importante para o sucesso das empresas, segundo a opinião dos inquiridos.



## 10 - Bibliografia:

Collis, Daniel J., and Michael G. Rukstad. "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 82-90.

Porter, Michael E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November/December 1996, pp. 61-78.

Rigby, Darrell, and Barbara Bilodeau. "Management tools & trends 2013." Bain & Company (2013).

Rigby, Darrell K., and Dianne Ledingham. "CRM done right." *Harvard business review* 82.11 (2004): 1-13.

Day, George S. "Which way should you grow?." *Harvard Business Review* 82.7/8 (2004): 24-26.

Rigby, Darrell K., and Dianne Ledingham. "CRM Done Right." *Harvard Business Review*, November 2004, pp. 118-129.

Fraser, John, and Betty J. Simkins (eds). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley, 2010.

Funston, Frederick, and Stephen Wagner. *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise*. Wiley, 2010.

Taleb, Nassim N., Daniel G. Goldstein, and Mark W. Spitznagel. "The Six Mistakes Executives Make in Risk Management." *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 78-81.

Iacobucci, Dawn, and Christie Nordhielm. "Creative Benchmarking." *Harvard Business Review*, November/December 2000.

"Harvard Business Review Balanced Scorecard Report." *Harvard Business Review*, 2002 to present (bimonthly).

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, 2006.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, July 2005.

Skaletsky, H., Kuroda-Kawaguchi, T., Minx, P. J., Cordum, H. S., Hillier, L., Brown, L. G. & Page, D. C. (2003). The male-specific region of the human Y chromosome is a mosaic of discrete sequence classes. *Nature*, 423 (6942), 825-837.

Schneider, Aline Botelho, et al. "Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois." *Revista de Administração da UFSM* 2.2 (2009): 298-326.

Porter, Michael E. "How competitive forces shape strategy", *Harvard business Review*, March/April, 1979.

Brown, Douglas, and Scott Wilson. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, 2005.

Gottfredson, Mark, Rudy Puryear, and Stephen Phillips. "Strategic Sourcing: From Periphery to the Core." *Harvard Business Review*, February 2005.

Clark, Timothy R. *EPIC Change: How to Lead Change in the Global Age*. Jossey-Bass, 2008.

Narayanan, V.G., and Ananth Raman. "Aligning Incentives in Supply Chains." *Harvard Business Review*, November 2004.

Fisher, Marshall, and Ananth Raman. *The New Science of Retailing: How Analytics Are Transforming the Supply Chain and Improving Performance*. Harvard Business Press, 2010.

Abrahams, Jeffrey. *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press, 1999.

Collis, Daniel J., and Michael G. Rukstad. "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 82-90.

Collins, Jim, and Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review*, September/October 1996, pp. 65-77.

Pratt, M. G., For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research, *Academy of Management Journal*, 2009, pp. 856-862.

Direção-Geral da Política de Justiça, DG PJ, Estatísticas trimestrais sobre processos de falência, insolvência e recuperação de empresas 2007-2011, 2012.

Borges, Samara Ronchi. "A contabilidade gerencial e o uso de seus artefatos como ferramenta de gestão—um estudo de caso em empresas de pequeno e médio porte de Forquilha-SC." (2014).

Zaccarelli, Sergio Baptista. *Estratégia e sucesso nas empresas*. Saraiva, 2003.

Fuscaldi, Kelliane Da Consolacao, and Gileno Fernandes Marcelino. "Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola." *SOBER. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Rio Branco, Acre. Vol. 20. 2008.

Gabrielli, Joyce Maria Worschech. *Formação do enfermeiro: buracos negros e pontos de luz*. Diss. Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 2004.

Paula, Jonas Jardim de, et al. "Psychometric properties of a brief neuropsychological protocol for use in geriatric populations." *Revista de Psiquiatria Clínica* 37.6 (2010): 251-255.

Gliem JA, Gliem RR. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In: *Midwest Research- to- Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Columbus; 2003. p. 82-8.

Pestana, Maria Helena, and João Nunes Gageiro. "Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS." (2003).